بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان

The Effectiveness Of Administration For Educational Training Centers And A Suggested In The Sultanate of Oman

إعداد الطالب
يحيى بن سعيد الحسني

إشراف الدكتورة
منيرة محمود الشرمان

حقل التخصص – الإدارة التربوية

2012م

فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان

إعداد

يحيى بن سعيد الحسني

ماجستير إدارة تربويه، جامعة اليرموك، 1999م

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ووافق عليها

منيرة محمود الشرمان .... رئيسا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

عدنان بدري الأبراهيم...عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور...عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

سلامة يوسف طناش...عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية ، الجامعة الأردنية

خليفة مصطفى أبو عاشور.....................................عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الاطروحة

17 / 5 / 2012 م

الإهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى روح والدي العزيز

إلى أمي الحبيبة

إلى أسرتي

إلى كل من كان له الفضل علي في دراستي

أهديكم جميعا ثمرة هذا الجهد المتواضع

يحيى بن سعيد

الشكر والتقدير

الحمد لله واهب النعم مؤتي الحكمة لمن يشاء، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فلا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة المتواضعة إلا أن ارفع كفَ الدعاء إلى المولى عزّ وجلّ على توفيقه وإعانته لي على إنجازها.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى بلدي الثاني الأردن الذي نهلنا العلم من جامعاته، وعشنا بين أهله مكرمين، فأدعو الله أن يحفظه ويصبغ عليه من وافر نعمه، والشكر موصول إلى وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي، والسفارة العمانية بالمملكة الأردنية الهاشمية على تسهيلهم لي إكمال دراساتي العليا، ولكل من ساهم معي في إنجاز هذه الأطروحة، سواء أكان بالتوجيه أو بتوفير المعرفة والمعلومة، وأخص بالشكر الدكتوره منيرة محمود الشرمان التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذه الأطروحة، والتي لم تألّ جهداً في التوجيه والإرشاد بدءاً وأنتهاءاً في إعداد هذه الأطروحة وحتى أستكملت متطلباتها .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى علماء الإدارة التربوية على تشريفهم لي بقبولهم مناقشة هذه الاطروحة المتواضعة وهم ضيف الجامعة الاستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش والأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور والدكتور خليفة أبو عاشور.

وفي الختام أسال الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وعلما ينتفع به، إنه نعم المولى ونعم المعين.

الباحث

يحيى بن سعيد الحسني

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

جدول الأشكال

الشكل	رقم الصفحة

قائمة الملاحق

الملخص

الحسني، يحيى بن سعيد، فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2012 (المشرف: د. منيرة الشرمان).

هدفت الدراسة التعرف لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان ومقترحات تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة تضمنت (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط التدريب، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، ومتابعة وتقييم التدريب. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة من المستفيدين من البرامج التدريبية لتلك المراكز بكافة المحافظات التعليمية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (469) مستفيداً من المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والوظائف المساندة، إلى جانب إجراء مقابلة مع كافة رؤساء مراكز التدريب التربوي البالغ عددهم(12) رئيساً للوصول إلى مقترحات تطويرها.

بعد جمع المعلومات تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة. فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب بسلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين منها كانت متوسطة. إذ جاء مجال تخطيط التدريب في المرتبة الأولى وتلاه في المرتبة الثانية مجال تنفيذ التدريب، وفي المرتبة الثالثة مجال تصميم التدريب، بينما جاء مجالا تقييم ومتابعة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي .

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة أحصائياً عند مستوى (α=0.05) لإستجابات المستفيدين من فعاليات إدارة مراكز التدريب التربوي تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبـــرة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروقاً دالة إحصائيا تعزى لأثر متغير المؤهـــل العلمـــي وجـــاءت

لصالح حملة الدبلوم في كل من مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ التدريب، ومتابعة وتقييم التدريب وبالأداة ككل، ووجود فروقاً دالة إحصائياً تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي وجاءت لصالح المشرفين التربويين في جميع مجالات الدراسة والأداة ككل.

كما كشفت نتائج المقابلة الى تقديم (30) مقترحاً من قبل رؤساء مراكز التدريب التربوي بالمحافظات التعليمية لتطوير إدارة مراكز التدريب التربوي من النواحي الإدارية والفنية والمالية وقد تراوح نسبة الاجماع عليها(16%-100%) من شأنها أن ترفع من مستوى تلك المراكز: إيجاد خطة استراتيجية موحدة لمراكز التدريب وفق رؤية، ورسالة، وأهداف تكون بمثابة خارطة طريق تيسر عملها وتحقق أهدافها المنوطة بها"، والاستعانة ببيوت خبرة محلية، وعربية، وعالمية متخصصة في وضع الأطر العامة للتدريب التربوي بسلطنة عمان"، "ومنح مراكز التدريب التربوي بالمحافظات الاستقلالية الإدارية والمالية لتقديم خدماتها للمستفيدين لتحقيق أهدافها".

وخلصت الدراسة عدداً من توصيات منها: دراسة مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان ووضع السبل الكفيلة لتحقيق أهدافها من قبل الإدارة العليا، الوقوف على جوانب الضعف بمجالات التدريب الخمسة تحديد الاحتياجات التدريبيه، وتخطيطها، وتصميمها، وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها، واعتماد معايير وأدوات ووسائل جديدة لتقويم فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بما يكفل لها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين منها.

الكلمات المفتاحيه :

درجة الفاعلية، إدارة مراكز التدريب التربوي، سلطنة عمان

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، باعتبارها أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ قادر على سد العجز والقصور وتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إنشاء إدارات متخصصة لتنمية مواردها، وتدريبهم، وتقديم المناهج والمعارف والمهارات المختلفة للعاملين بها، سعياً إلى إحراز تحسن ملموس في طبيعة أعمالها ورفع مستوى الجودة الشاملة في إنجاز أهدافها وكسب رضا المستفيدين والعاملين بها في ظل الثورة المعرفية والتقدم العلمي والتكنولوجي.

إن مفهوم التنمية البشرية كما يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو مفهوم شامل ديناميكي يحفظ التوازن بين اكتساب القدرات البشرية والانتفاع بها ويوسع الخيارات اللامحدودة أمام البشر، فالاستثمار في قطاع التعليم أمر ضروري لنجاح جهود التنمية؛ إذ يعتبر التعليم والتنمية وجهين لعملة واحدة محورهما الإنسان، وغايتهما بناءه وتنمية قدراته وطاقاته من أجل تحقيق تنمية مستدامة بكفاءة وعدالة تتسع فيها خيارات الحياة أمام كل الناس، فإن مجرد توفير فرص التعليم وإتاحته للجميع من قبل الدول لا يعد كافياً لتفعيل الدور التنموي للتعليم، فلابد من تجديد هذه الفرص التعليمية ليكون مردودها أطول أثراً وفعالية كما أن التطوير المستمر لمدخلات وعمليات التعليم أمر ضروري لزيادة مردودها التنموي مما يتطلب المراجعة المستمرة والتحسين المتواصل لعناصر الجودة النوعية في نظام التعليم(الامم المتحدة، 2009).

كما إن إعادة النظر في إعداد المعلمين وتأهيلهم في الخطط التنفيذية هي جزء من النظـرة الكلية التي تتبناها الدول العربية لتخطيط النسق التعليمي، حيث يجري في إطارها تغيير مهارات

القوى العاملة التدريسية وتحديثها استجابة للمفاهيم والمعارف الجديدة لسير العملية التربوية والتعليمية، وتفاعلها مع التوقعات الحديثة للتقنيات المتطورة، وأساليب التدريس، والتفاعل الصفي المتمحور حول الطالب، والأهم من ذلك كله توقعات المجتمع ذاته من الفرد المتعلم وما يتبع ذلك إعادة تعريف دور المعلم والطالب في العملية التربوية والتعليمية، ولتزويد الهيئات التدريسية بتلك القدرات وتمكين الأداء العالي لهم وفق توصيف العمل المقترح فإن معاهد وكليات إعداد المعلمين وبرامج التأهيل أثناء الخدمة يجب أن تهدف إلى تقديم برامج ذات جودة عالية بما يكفل لهم تحقيق أهداف التعليم(جامعة الدول العربية، 2008).

ولم يكن ميدان التربية والتعليم بمعزل عن هذه القاعدة؛ إذ تعتبر التنمية البشرية من الدعائم القوية والأساسية اللازمة لتنمية قدرات الموارد البشرية العاملة بالحقل التربوي، وتزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تتناسب مع مقتضيات التنمية الشاملة التي تشهدها شتّى المجالات، ونتيجة للتحدي الحضاري والتفجر المعرفي الذي تشهده دول العالم في كافة جوانب الحياة، وحرصا على النهوض بالمستوى العلمي والأداء المهني بكافة جوانبه وجميع عناصره؛ كانت لعملية التنمية المهنية أهمية بالغة لتحسين أداء القوى البشرية العاملة فيها لتحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية التعلمية للوصول إلى إيجاد المواطن الصالح المتسلح بالعلم والإيمان والمهارات الضرورية للعمل(عبد المقصود، 1997).

وفي هذا السياق بات النمو المهني بوصفه حقلا علمياً يعنى بالممارسات التي يتم تدريب العاملين عليها وفق خطة موضوعة تهدف إلى سيطرته على جميع المدخلات التي تحقق التفاعل التام بين جميع أطراف العملية التربوية التعليمية، والجوانب التي تؤهل المعلم ليتحمل مسؤوليات مهنة التدريس بما يمكنه من اتخاذ القرارات المهنية على أساس تربوي سليم، والأخذ بكل ما هو جديد ومتطور في مجال تخصصه وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم وفقًا لمقتضيات المواقف

التدريسية، وعليه فإن الإعداد المهني للمعلم لا يقتصر فقط على الجانب المعرفي المرتبط بالمواد الدراسية، وإنما يمتد ليشمل جميع الجوانب الفكرية والمهارية في شتى المجالات ليكتسب المعلم بذالك ثقافة إنسانية عريضة(الغنيم، 2011).

أن التعلم مدى الحياة مرتبط باستمرار المعلمين في ممارسة عمليات التـدريب الميـداني وإعمال عقولهم في تنمية ذواتهم من خلال التعلم مدى الحياة، لكـي يعـدّلوا بإسـتمرار مـن سلوكياتهم نحو فلسفة التعليم وأساليب نقل المعارف لطلابهم، فيصبحوا بذلك قادرين على تنمية معارفهم الثقافية والمهارية بما تتواكب مع التطور المتسارع في الحياة التكنولوجية، والعلميـة والمعرفية. ومن المناسب أن تعمل مؤسسات التعليم على إيجاد مراكز تدريبية تعمل على طرح برامج للتنمية المهنية للعاملين في الحقل التربوي لتطوير قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة من طرق حديثة في التدريس والوقوف على المستجدات في تخصصاتهم، وإطلاعهم على التجـارب العالمية في المجال التربوي وفق التغيرات التي يتطلبها سوق العمل(الربيعي، 2004).

وقد أولت المنظمات المتخصصة جهودها على إيجاد مراكز تدريب لـديها تعمـل علـى الاهتمام بمراحل المنظومة التدريبية وانعكاسها على جودة التدريب، وقياس العائد منه للاهتمام بإعداد العاملين، وتأهيلهم على أسس علمية صحيحة، وبتصور واضح وعلمي فإن انتقـال أثـر التدريب وقياس العائد منه يكون أقرب إلى الدقة، وبالتالي تمكَنها من معرفة الحصيلة النهائيـة للتدريب المنفذ وتقويمه والحصول على التغذية الراجعة بشكل دقيق، بخاصة إذا مـا صـممت أدوات علمية تقيس وتتابع أثر التدريب في مراحله المختلفة(جويلي، 2003).

كما يتسم دور إدارة التدريب بالمتابعة لكافة الفعاليات التدريبية بشكل مستمر وليس لمرة واحدة في نهاية البرنامج التدريبي، ذلك لأنّ المتابعة المستمرة تتيح الفرصة لتصحيح الأخطـاء

حالَ وقوعها، وتسمح بتقييم نقاط القوة، ونقاط الضعف تقييما دقيقاً؛ لذا فإن عملية إدارة التدريب وتقييم أثر إنتقاله على المتدربين والمنظمات التي يعملون بها من أصعب المهام والتحديات التي يواجهها خبراء الإدارة والمهتمون في التدريب، وتكمن الصعوبة بصورة أساسية في الغرض الذي يمكن تحديده للتقويم والأهداف التدريبية التي تسعى إلى تحقيقها بالمؤسسة وقياس العائد التدريبي بها(ياغي، 2010).

وتعتبر قوائم المراجعة لعملية التدريب ذات قيمة للقائمين على التدريب من خلال التأكد من أن التخطيط للبرامج كان تخطيطاً استراتيجياً، وبأهداف قابلة للقياس والملاحظة تعمل على تحسين الأداء، ويحبذ لها بناء خطة لتطبيق نموذج المتابعة يتكون من أربعة مستويات بدأ من الرضا ومن ثم التعلم، ومنه إلى التطبيق العملي، ثم قياس أثره على أداء المؤسسة، إذ تزيد قيمة النشاط التدريبي عند الانتقال من المستوى إلى المستوى الذي يليه في إظهار فاعلية برامج التنمية المهنية بشكل عام وفق الخطط الموضوعة لها مع إجراء التحسين والتطوير بشكل مستمر وصولا إلى الجودة الشاملة لعملية التدريب(Denakpo & Andrew, 1997).

وعلى الرغم من أهمية إدارة التدريب كعملية محركة للتطوير، إلا أن هناك برامج تدريبية من السهل قياس العائد منها وبخاصة البرامج المبنية على اكتساب المهارة مثل برامج استخدام الحاسب الآلي قبل وبعد التدريب، وقياس بنود التكاليف التي تعمل على معرفة مستوى التغير بمستويات الإنتاج، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل البرامج المبنية على تغيير الاتجاهات وتعديل السلوك لدى العاملين مع صعوبة وجود صياغة للأهداف التدريبية على شكل وحدات يمكن قياسها تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى، وارتباط تقدير العائد التدريبي بالتقدير البشري وفق إدراكه والظروف المرتبطة بالتغير

في سلوكيات المتدرب كأسلوب تعامل المعلم مع الطلاب والزملاء والإدارة المدرسية أو درجة الولاء الوظيفي، التي تختلف في تقديرها من متدرب إلى أخر لذا لابد من قياس فاعليتها(بلوط، 2002).

ويأتي الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في مقدمة أولويات التطوير منذ فترة طويلة بدأت مع بداية النهضة المباركة حيث خصصت مكاناً لها في كافة الهياكل التنظيمية التي عملت بها منذ عام 1970م وحتى الآن. فقد بدء التدريب بالوزارة على شكل قسم تابع لدائرة شؤون الموظفين يعمل على تقديم دورات تدريبية بسيطة للعاملين بالوزارة فقط إلى أن أُنشئت دائرة إعداد وتوجيه المعلمين عام 1981م التي بدء معها التدريب التربوي على شكل برامج تدريبية مختلفة تقدم للعاملين بالحقل التربوي مع تقديم دورات مكثفة لمدراء المدارس والمشرفين التربويين في تلك الفترة، ومع بداية تطبيق نظام التعليم الأساسي في سلطنة عمان عام 1997م استحدثت الوزارة دائرة التدريب والتأهيل تابعة للمديرية العامة للمناهج والتدريب على إثرها تم فتح مراكز التدريب بالمحافظات التعليمية تقدم فيها برامج التعليم الأساسي لكافة العاملين بالحقل التربوي على شكل متدرج وفق ثلاث حلقات، الحلقة الأولى للصفوف من (1-4)، والحلقة الثانية للصفوف من (5-10)، ومن ثم التعليم ما بعد الأساسي للصفين(11-12). وفي عام 2003م تم إنشاء دائرة تنمية الموارد البشؤية كدائرة مستقلة بذأتها تتبع وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية عملت على تأطير عمل التدريب التربوي، ومنح المراكز التدريبية بالمحافظات مزيد من الصلاحيات في وضع خطط الإنماء المهني للعاملين بها والانتقال من المركزية إلى اللامركزية. وأستمر دور التدريب على نفس النمط إلى ان تم وضع التدريب التربوي ضمن مديرية عامة لتنمية الموارد البشرية عام 2008م تضم خمس دوائر جميعها تعني بتنمية الموارد البشرية وهي (دائرة الاشراف

التربوي، دائرة التأهيل والتدريب، دائرة تطوير الأداء المدرسي، دائرة تقييم العائد التدريبي، مركز التدريب الرئيس يتبعه أحدى عشر مركزا تدريبيا مستقلاً بالمحافظات التعليمية)، وتتنوع الفعاليات التدريبية بمراكز التدريب التربوي على شكل دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومحاضرات وتبادل خبرات بين المتدربين، وقد وصل عددها خلال العام الدراسي 2010/ 2011م إلى (1447) برنامجاً وفعالية تدريبية على المستوى المركزي والمحافظات التعليمية، واستفاد منها أكثر من (10229) متدرباً من معلمين، ومشرفين تربويين، ومديري مدارس، والوظائف المساندة بالحقل التربوي (وزارة التربية والتعليم العمانية، 2011).

وبإلقاء نظرة على برامج التنمية المهنية التي تنفذها مراكز التدريب التربوي في سلطنة عمان كل عام من حيث مكان وجهة تنفيذها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أشكال كما وردت في وثيقة وزارة التربية والتعليم العمانية (2011)على النحو الآتي:

1) **برامج تنمية مهنية يجري تنفيذها مركزيا:** وفي الغالب يجري تخطيطها وتنفيذها بمركز التدريب الرئيس بالوزارة، وتصنف هذه البرامج وفقا لطبيعة مواضيعها إلى الأشكال الآتية:(برامج تدريبية تربوية – وإدارية ومالية – واللغات – والحاسب الآلي – والمشاريع التربوية النوعية).

2) **برامج تنمية مهنية مركزية يعاد تنفيذها محليا:** وهي برامج تدريبية تخطط وتنفذ لمجموعات محددة من فرق التدريب التي تعمل على إعادة التدريب بالمحافظات التعليمية للفئات المستهدفة سواء أكانت لوظائف التعليم أو الوظائف المساندة، كالبرامج الخاصة بالمناهج والتقويم والتوجيه المهني ومصادر التعلم إلى غيرها من تلك البرامج.

3) **برامج تنمية مهنية لا مركزية:** هي برامج تدريب يجري تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من قبل المختصين بإدارة مراكز التدريب التربوية في المحافظات التعليمية، وغالبا ما تعقد مثل هذه البرامج وفقا للاحتياجات التدريبية التي تظهر لدى العاملين بالمدارس أو الموظفين بالمحافظات.

4) **برامج تنمية مهنية خارجية:** هي برامج يجري تنفيذها خارج الوزارة أو السلطنة، وتكون على شكل لقاءات، واجتماعات، ودورات قصيرة أو متوسطة المدى على المستوى الإقليمي.

وعلى الرغم من ذلك فما تزال عملية قياس فاعلية إدارة المراكز التدريبية تكتنفها بعض الصعوبات لأسباب متعددة من أهمها: ضعف القوانين والأنظمة التي تنظم عملية إدارة التدريب التربوي بوجه عام، كما أن تقويم التدريب والحكم على فاعليته يتبنى في معظم الأحيان معيار اجتياز المتدربين للبرنامج التدريبي لا لفاعلية العمل التدريبي بشكل متكامل بدءاً من تحديد الاحتياج التدريبي وانتهاءاً إلى متابعة أثر الانتقال التدريبي بالحقل التربوي، إلى جانب افتقارها إلى نظم وضوابط محددة وملزمة تقيس من فاعلية التدريب التربوي في ظل وجود ندرة للدراسات التي تكشف عن الجدوى الاقتصادية للتدريب(الروبي، 2008).

وبذالك نجد أن التعرّف على درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي في هذه الدراسة ستساعد على معرفة واقع إدارة مراكز التدريب التربوي كمدخل رئيسي للتطوير وفق منظومة علمية متكاملة لكافة مراحلها المختلفة بسلطنة عُمان، مع استشراف المقترحات التطويرية من كافة القائمين على تلك المراكز للوصول إلى تصور متكامل يكفل على تحقيق أهدافها المنشودة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبح قياس فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي أثناء الخدمة واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها جزءاً أساسياً لا يتجزأ من دور المنظومة التعليمية، فأي محاولة لتطوير العملية التعليمية لابد لها من قياس درجة فاعلية تلك المراكز نظراً لأن التطوير لا يتحقق إلاَّ في إطار عملية دعم تلك المراكز التدريبية القائمة بوضع أطر قانونية ومعايير واضحة لعملية التدريب التربوي.

كما إن مواصلة عملية التجديد والتطوير في إدارة شؤون التدريب أثناء الخدمة سينعكس إيجاباً وبشكل عام على كفاءة العاملين لديها من خلال تطوير الجوانب العلمية، والتربوية، والسلوكية لديهم، وغرس روح الانتماء والولاء لمهنتهم محققين بذلك درجة عالية من المهنية والكفاءة. ولكوني أحد العاملين في منظومة التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وشعوري بحاجة تلك الإدارات إلى وقفة تقويميه تحدد من خلالها مستوى فاعليتها بعد مرور أكثر من عشر سنوات من إنشاءها ووضع المقترحات الكفيلة لتطويرها من كافة جوانبها المادية والبشرية، فقد جاءت هذه الدراسة كبادرة أولية للكشف عن درجة فاعلية إدارة تلك المراكز، والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط، وتصميم، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم الفعاليات التدريبية المستقبلية، والوقوف على مقترحات العاملين بها تعزيزاً للجهود التي يبذلونها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة من إنشاءها، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

3. ما مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي الإدارية والفنية والمالية كما يتصورها رؤساء مراكز التدريب التربوي على المستوى المركز الرئيسي والمراكز بالمحافظات التعليمية ؟

أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :

أ. دراسة مستوى القيام بمهام إدارة مراكز التدريب التربوي الأساسية في سلطنة عُمان.

ب. دراسة درجة توافر العوامل التنظيمية اللازمة لإدارة مركز التدريب التربوي من تحديد احتياجات تدريبية، وتخطيط وتنفيذ وتصميم ومتابعة التدريب التربوي في سلطنة عُمان

ت. الكشف عن طرق تحسين أداء البرامج التدريبية التربوية من خلال مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عُمان من وجهة نظر القائمين عليها.

ث. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التدريب حيث يزداد الاهتمام به مؤخرا كأحد الأسس الهامة لرفع مستوى الأداء لدى العاملين وإعدادهم في مختلف قطاعاتهم التعليمية وعلى إختلاف مستوياتهم للقيام بواجباتهم الوظيفية، مما يتيح لهم مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي في القيام بأعمالهم لذا فهو يعد ركيزة أساسية للاستثمار السليم للموارد البشرية.

وتبرز لأهمية الأساسية لهذه الدراسة في تحديد درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي كبعد مهم في مجال الدراسات التربوية والإدارية، كونها ستعطي مؤشرات حسول واقع إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان في تنفيذ إستراتيجيات برامج التنمية المهنية المدرجة ضمن خطط الإنماء المهني السنوية، ومدى استجابة تلك البرامج لحاجة المستفيدين منها في وزارة التربية والتعليم للوصول إلى العائد من الاستثمار في التدريب، هذا إلى جانب إضافة إلى قاعدة البيانات المعلوماتية في مجال التدريب، التي قد تسهم في اتخاذ القرارات الخاصة بسياسة التنمية المهنية بتلك المراكز، وسوف تثري هذه الدراسة الدراسات المستقبلية من خلال ما تقدمه من :

أ. إضافة جديدة للأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية، وتطوير أساليب قياس درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي وفق أدوات تقييم تتناسب مع كل محور من محاور العملية التدريبية ليتم تعميمها على مستوى مراكز التدريب التربوي.

ب. الإسهام في الكشف عن درجة فاعلية إدارة تلك المراكز ومستوى تحسينها للعملية التعليمية.

ت. صياغة مقترحات لسبل تطوير مراكز التدريب التربوي وفق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في سلطنة عمان.

ث. استفادة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والقائمين على إدارة مراكز التـدريب التربوي في تخطيط، وتصميم، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقويمها، كما يؤمل أن يستفيد منها الباحثون المهتمون بهذا المجال وطلبة الدراسات العليا .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **درجة الفاعلية:** هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف لتحقيق أهدافها(الموسوعة الحرة، 2011). وتعرف إجرائيا بأنهـا الدرجة التي يحددها المستفيدين من خدمات تلك المراكز وفق إجاباتهم على الأداة المعدة للدراسة لبيان فاعلية مراكز التدريب التربوي في سلطنة عمان.

- **الإدارة:** هي عملية علمية فنية تتضمن مجموعة من الوظائف بدءاً بالتخطيط والتنظـيم والتنفيذ وانتهاء بالرقابة والتوجيه لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعاليـة(نجيـب، 2006). وتعرف إجرائيا: بأنها العمليات الإدارية التي تقوم بها مراكز التدريب التربـوي مـن تحديد للاحتياجات التدريبية وتخطيط، وتصميم، وتنفيذ، ومتابعة وتقويم للبرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين.

- **مراكز التدريب التربوي:** هي المراكز التي تبنتها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمـان من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين بها وإكسابهم الكفايات والمهارات والمعلومـات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم في تنفيذ عملية التعليم والتعلم بفاعلية وكفاءة(وزارة

التربية والتعليم،2005). وتعرف إجرائيا: إنها تلك المراكز الخاضعة لاستجابات المستفيدين من خدماتها وفق الأداة التي أعدت لقياس درجة فاعليتها في هذه الدراسة.

- **المستفيدون من مراكز التدريب التربوي:** هم كافة العاملين بوزارة التربية والتعليم المستفيدين من خدمات تلك المراكز لتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم من خلال مشاركتهم لفعالياتها وبرامجها التدريبية المختلفة(وزارة التربية والتعليم،2005). وتعرف إجرائيا: بأنها درجة استجاباتهم للأداة المعدة لقياس فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي المستخدمة في الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة في الكشف عن آراء المستفيدين من إدارة مراكز التدريب التربوي على أسئلة الدراسة وفق أداة الدراسة التي أعدت لاغراض هذه الدراسة، وتم تطبيقها على كافة مراكز التدريب التربوي والبالغ عددها(12) مركزا تدريبياً على مستوى المحافظات التعليمية ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وذلك خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2012/2011م.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضا للأدب النظري، والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد قسمها الباحث إلى قسمين هما:

القسم الأول: الأدب النظري:

إذا كانت التنمية المهنية تشكل في عصرنا الحالي ضرورة لا غنى عنها لجميع المهن والوظائف، والقطاعات، فإنها تشكل ضرورة أكثر إلحاحاً لمهنة التعليم وللعاملين في قطاع التربية والتعليم، فاستمرار تدريب المعلم أثناء الخدمة أمر جوهري وأساسي في مجتمعاتنا المعاصرة، فالمعلم اليوم يواجه متطلبات التغيير، وتحديات العولمة، والثورات المعرفية والتكنولوجية والثقافية التي تفرض عليه حقائق عديدة وجديدة سواء في الأفكار، أو في النظريات، أو في الاتجاهات التربوية والمعرفية، أو في أساليب التعليم والتعلم، وطرق تنظيم المناهج الدراسية، أو في إدارة الصف وغير ذلك من مستجدات في مجالات الإدارة، والإشراف والتوجيه التربوي، ومن ثم فهو يحتاج إلى عملية تدريب مستمرة طَوال حياته المهنية حتى يتمكن من ملاحقة الجديد في ميدان عمله، ويكتسب المهارات اللازمة لرفع كفاياته الإنتاجية، وبالتالي تتغير اتجاهاته نحو ذاته ونحو مهنته ونحو مجتمعه وعالمه بما يسهم في تطوير العملية التعليمية ذاتها(الخطيب والخطيب، 2006).

والحقيقة إن إدارة التدريب التربوي لم يعد تقتصر في مفهومها على إنها مجرد تأهيل المعلمين ممن التحقوا بالمهنة دون إعداد مسبق، كما أنها لم تعد مجرد برامج تستهدف معالجة عيوب ونقائص الإعداد السابق للمعلم قبل الخدمة، بل أصبحت تؤكد على أهمية الإنماء المهني

للمعلمين أثناء الخدمـــة، وباتت جزءاً من عملية متكاملة تهدف تنمية كافة العاملين بالحقل التربوي مهنياً، وعلمياً أو ثقافياً في حلقات متواصلة ومتصلة تبدأ من تنميتهم وإعدادهم قبل الخدمة، وتتواصل معها بعد الخدمة وصولا إلى تعميق مستوى كفاياتهم من خلال الإعداد الأمثل لبرامج التدريب والإشراف على تنفيذها ومتابعتها، كعملية لها أصولها العلمية، ومهاراتها الفنية، وإطارها الثقافي، ومعاييرها الخلقية، والمهنية، والاجتماعية(حسنين، 2005).

وتنبثق أهمية إدارة التدريب من خلال الوقوف على إيجابيات وسلبيات البرامج، ومدى استفادة المشاركين منها وصولا إلى معرفة مدى تحقق الأهداف المنشودة من عملية التدريب بالمنظمة، وهذا بدوره يساعد مراكز التدريب على معرفة نقاط الضعف والقوة لإجراء عمليات التحسين، والتطوير، والتحقق من علاقة الفاعلية بكلفة التدريب.

أولا: مفهوم التدريب:

لقد تعددت الاتجاهات في تعريف التدريب، فقد عّرف على انه هو "تلك الجهود التي تهدف إلى إكساب الموظف المعارف والمهارات التي تساعده في أداء عمله، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب"(هاشم ،1996 :34).

كما يعرف التدريب أيضاً بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط

المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق" (عليوة ، 86:2001).

كما يعرف الباحث التدريب التربوي على أنه "كسب وصقل مهارات العاملين بالحقل التربوي بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المستجدة بمنظومة العُمل داخل المنظمة التعليمية".

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن التدريب يعمل على:

1- تعزيز وتعديل منظومة المعارف بما يتفق مع التطورات المعرفية، والمتغيرات المتوالية، والاكتشافات العلمية والتكنولوجية تلبية لإحتياجات العمل الأساسية الحالية والمستقبلية.

2- تطوير مفهوم تطوير القدرات الذاتية والقيم والاتجاهات الإيجابية، التي تتفق مع القيم التي ترغب المؤسسة في نشرها.

ثانياً : أهمية التدريب.

يبدو أن أهمية التدريب لا تقتصر على إكساب الموظفين الجدد المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وإنما تشمل أيضا الموظفين ذوي الخبرة السابقة الذي تكفل لهم صقل معلوماتهم وتطويرها، وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم في ظل التطور المستمر للعلوم والمعارف، ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى الوظائف ذات المستوى الأعلى ذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني.

كما أن التدريب لا يعنى بتطوير قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء عملهم فقط، وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين سلوكيات العاملين في العمل وتطويرها، وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط، والعادات السلوكية، وتطوير القيم والاتجاهات النفيسة للعاملين، وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي لتشمل المؤسسة، والموظف المتدرب، ومجموعة العمل(صالح و السالم، 2009).

فالمؤسسة تستفيد من عملية التدريب باعتبار أنه في النهاية يهدف إلى تطوير أو تحسين قدرات العاملين، وبالتالي يزيد من إنتاجية المؤسسة، والموظف المتدرب يتطور باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي، وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدراته على أداء أعمال مستقبلية، وإتاحة الفرص أمامه للترقّي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

ويسهم التدريب بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل ضمن إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل؛ ومرد ذلك إلى إن الإنماء المهني للعاملين قد أصبح لزاماً لتعميق ورفع قدراتهم على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية بما يتناسب مع الأهداف والسياسات والإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن مساهمته في إشباع الحاجات الأساسية للإدارة من خلال مقابلة التدريب لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين إنتاجية المؤسسة وتطويرها(هاشم، 1996).

ثالثا: دوافع التدريب:

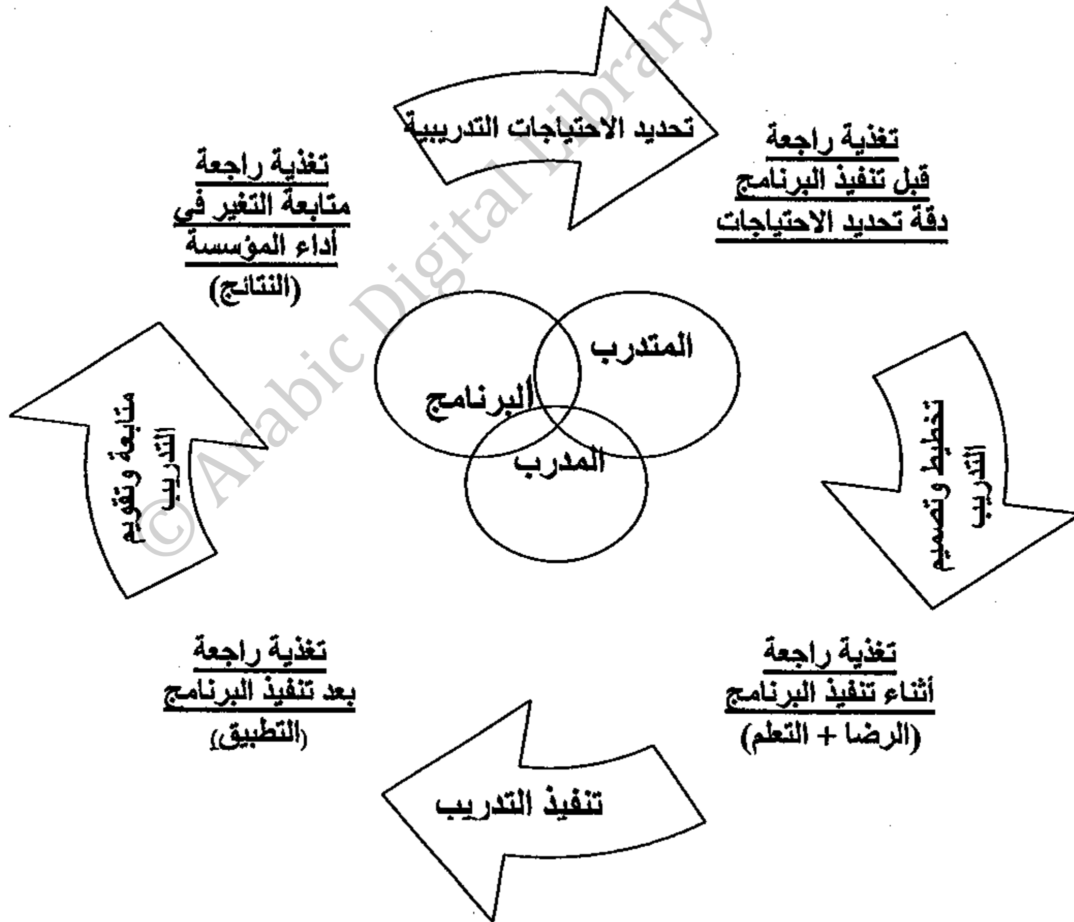
لقد بين درة (2003) أن دوافع التدريب تتمثل في الآتي :

1. **زيادة الإنتاج:** فالتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، تزيد من قابليتهم للإنتاج وتحسين نوعيته منجزين أهدافهم بأسرع وقت وأقل جهد.
2. **رفع معنويات العاملين:** فعبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له، ورغبتها في تطوير وتمتين علاقته مع مهنته، مما يؤدى ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
3. **الاقتصاد في النفقات:** يؤدي التدريب إلى خلق مردود أكثر من كلفته، نتيجة إكساب المتدربين للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء مما يرفع كفاءة العاملين والاقتصاد في الوقت.
4. **التقليل من الإشراف:** يعمل التدريب على تعريف العاملين بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق لديهم معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المشرفين إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
5. **توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:** بحيث يمثل التدريب مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة، فعن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً.
6. **التقليل من حوادث العمل:** إن تدريب العاملين بأحسن الطرق في التشغيل والأنتاج يساعدهم على التقليل من الحوادث في العمل من خلال تجنبهم في الوقوع بالمخاطر وطرق إدارتهم للأزمات.
7. **مواجهة تحديات التكنولوجيا والعولمة:** من خلال ترسيخ الفهم لـدى العـاملين لمعطيـات التكنولوجيا وتوظيفها في الحياة، وقد يكون هذا الاستخدام استخداماً غير رشيد وغير متلائم مع حاجات المجتمع وحاجات البيئة إذا لم ينظر إليها مـن خـلال الاعتبـارات الإنـسانية والاجتماعية والبيئية، وبذلك يعمل التدريب على تسخير التكنولوجيا والنظر إليها على أنهـا سلاح ذو حدين اذا لم يحسن الانسان استيعابها، وتوظيفها، والسيطرة عليها.

دورة حياة التدريب :

تعتمد إدارات التدريب في بناء البرامج التدريبية على دورة حياة متكاملة للعملية التدريبية وفقا للأحتياجات التدريبية المحددة سواء كانت إدارية، أو مالية، أو تربوية بصورة صحيحة ودقيقة للقيام بإعدادهم على القيام بمهام وظائفهم صونا للجهد وترشيداً للموارد واستغلالا للوقت، فالتدريب القائم على دورة حياه متكاملة بدءاً من تحديد الاحتياج التدريبي مروراً بتخطيط وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وانتهاءً بتقويمه ومتابعته هو من أنجع العمليات لإدارات التدريب، ويعني بذلك تحديد الأبعاد الرئيسة للجهود التدريبية التي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها بعضاً وفق الشكل رقم (1) وهي :

شكل (1)



دورة حياة التدريب المصدر: وزارة التربية والتعليم العمانية،2009

أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية.

لقد تعددت تعريفات تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الكثير من علماء الأدارة، فقد عرف ماريو (Mario, 1983) الاحتياج بأنه قصور وافتقار ونقص، والحاجة تعني القصور عن الأداء المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص فيه.

كما عرف الخطيب (1995) الاحتياج التدريبي على إنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. فالاختلاف بين السلوك الحالي والأداء المرغوب هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي لابد من الوصول اليه.

أما الصباغ (1995) فيعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما التي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة لهم بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

وعرفها كل من درويش وتكلا (1980) بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لأداء وظيفته الحالية بكفاءة عالية أو لجعله لائقاً شغل وظيفة أعلى.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

- إنها تمثل نواحي الضعف أو النقص لدى العاملين سواء كان ذلك في النواحي الفنية، أو الانسانية في معلوماتهم أو إتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية للمنظمة وذلك نتيجة للتغييرات التنظيمية أو التكنولوجية، أو الإنسانية، أو عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة، وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمراً لمواجهتها.

- تحُدد بشكل عام أهداف التدريب التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج تدريبية متفقه مع الإحتياج التدريبي وتتناسب مع قدرة إدارة التدريب على التخطيط، والتصميم، والتنفيذ لها؛ لذا فإنّ تحديد الاحتياجات التدريبية تعمل على تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، ومدة البرامج، والنتائج المتوقعة منهم، كما ان تحديد الاحتياج التدريبي يساعد القائمين على إدارة المراكز التدريبية على وضع الأهداف بدقة والذي يعكس بدوره على تصميم التدريب، والطرق والوسائل اللازمة لتنفيذه وتقييمه، ومستويات المتدربين ومقدار حاجاتهم كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية، وكل ذلك يؤدي إلى خفض النفقات والتقليل من الهدر ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من الإنتاجيّة في العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب (وزارة التربية والتعليم العمانية، 2002).

وقد أشار كل من كالدويل ومارشال(Caldwell &Marshall ,1999) إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية لأتفاق إحتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها، كما أن تبنى المتدربين لأهداف الدورات التدريبية، التي سيحضرونها ومشاركتهم الفعالة فيها يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض من عقدها، ويصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، وأدقّ معرفة لطاقتهم المهنية، محددين لمهاراتهم عن كل عمل يقومون به.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كما يراها عباس (2006) بأنها عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية باعتبارها الأساس لكل عناصر العملية التدريبية عند التخطيط والتصميم لمحتوي البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتنفيذه وتقييمه البرامج التدريبية، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العمليات الفرعية ويساعد في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب من خلال التحديد الدقيق للأفراد المطلوب تدريبهم، والنتائج المتوقعة منهم، مما يقلل من إضاعة الجهد والوقت والمال.

ويورد بورتيل (Portell, 2004) على أن تحديد التخصصات المعينة في المؤسسات أو في سوق العمل لا يعني أنه قد تم تحقيق المستوى المطلوب في الأداء، ذلك أن هذه التخصصات تحتاج بين فترة وأخرى إلى تطوير الحالة التخصصية لديها، ولا يتم إلا من خلال اتّباع برامج تدريبية مستمرة من أجل تعميق الحالة التخصصية وإغنائها دائما بما هو جديد، وإرساء إستراتيجية فاعلة تأخذ في الحسبان أهم مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية المتمثلة في النقاط التالية:

- **البيئة الخارجية:** وتكمن في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة من خلال إجراء دراسات إحصائية وبحوث إستقرائية لمعرفة التوجهات المستقبلية لتطور سوق العمل بالسلب أو بالإيجاب .
- **البيئة الداخلية:** ونعني به البناء الوظيفي ومعدلات الأداء بالإضافة إلى التحولات في المراكز الوظيفية، والترقيات، والزيادة عن الحاجة، والتقاعد داخل المنظمة .
- **نقاط القوة والضعف بالمنظمة:** المتمثلة بدراسة السياسات والاستراتيجيات والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية بما يتناسب مع أهدافها.

كما إن حصر الاحتياجات التدريبية يمكن أن يتم لجهة واحدة أو أكثر من جهة وتتمثل في المتدرب بتحديد جوانب النقص والقصور لديه، والرئيس المباشر للتأكيد على أوجه القصور، ومن ثمّ تعرض على جهة متخصصة مكونه من الخبراء والمستشارين في التدريب وبدعم من الإدارة العليا بحكم إشرافها العام على المتدربين، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها(ناصر، 1995).

وقد أورد (عبدالله، 2006) على أن مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية تكون عادة على ثلاثة مداخل هي:

1. **مدخل تحليل المنظمة:** ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث سياساتها والقوانين والأنظمة والاهداف المتعلقة بها. وهنا تجري دراسة قضايا تحليل القوى العاملة، وتحليل مؤشرات العمل وتحليل المناخ التنظيمي والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية.
2. **مدخل تحليل الوظيفة:** ويجري تحليل الوظيفة بدراسة الوصف الوظيفي، ومواصفات شاغل الوظيفة، واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقصه، ويقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة والعمليات المتضمنة في كل مهمة، وبهذا، فان برامج التدريب يمكن أن تقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.
3. **مدخل تحليل الفرد:** ويتم في هذا المدخل قياس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء، والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة، وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها.

وتستخدم بدائل عديدة لتحليل الاحتياجات التدريبية ومن أهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبانة، وتحليل المشكلات، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي بالنظر الى الوصف الوظيفي وشروط شغلها وحقوقها وواجباتها لتقدير الحاجة التدريبية. ولا يتأتى ذلك إلا بعمل مسح منظم قائم على جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة الفجوة وفحص ما بين

أهدافها ووضعها القائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم غرضه تتبع إحتياجهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون إلى نقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. وتشترك في تحديدها عدة جهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

ثانيا : تخطيط التدريب وتصميمه:

إن عملية التخطيط هي مرحلة الدراسة والتفكر التي تسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف واقتراح أفضل البدائل التي تحقق هذه الأهداف في فترة زمنية قادمة، وبتطبيق هذا المفهوم على التدريب، يمكن القول بأن كل الأنشطة التي تسبق تنفيذ البرامج التدريبية، تدخل في نطاق التخطيط للتدريب.

وأشار عباس (2006) على أنه يتم في هذه المرحلة التحقق من تنفيذ المهام التالية :

1. **تحديد المتدربين ومستوياتهم المعرفية المطلوبة:** لكي يحقق البرنامج التدريبي أهدافه ينبغي تحديد المتدربين ومستوياتهم المعرفية والمهارات التي يجب أن يمتلكوها بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات المطلوبة نحو موضوع البرنامج التدريبي وذلك لإعداد المحتوى التدريبي وطرق التدريب وغيرها من العوامل التي يجب توافرها لضمان الاستفادة من التدريب.

2. **إعداد أهداف البرنامج التعليمية:** تحدد الأهداف بدقة متناهية كما تحدد النواتج المتوقعة من حضور المتدربين للبرنامج وبمستويات متعدده حسب طبيعة البرنامج التدريبي بغية تحقيق أهداف ترمي إلى زيادة المعارف، أو تغيير إتجاهات المتدربين أوتزويدهم

بمهارات معينه، وهذا بدوره يقود الى إعداد المحتوى التعليمي، واختيار طرق البرنامج التدريبية، وتقويم البرنامج التي تستخدم كمحددات في مرحلة التقويم.

3. **تحديد خطوات التعلم:** ويتم في هذه المرحلة تحديد قائمة بجميع الأنشطة والخطوات التفصيلية التي يجب القيام بها لتدريب الموظفين على أداء العمل المطلوب وفق الأهداف التعليمية.

4. **إعداد اختبارات أداء المتدربين:** وتعمل الاختبارات على توجيه محتوى البرنامج التدريبي نحو الأهداف التعليمية وقياس مستوى التعلم تمهيداً لإجراء التقويم الشامل للبرنامج.

5. **ترتيب خطوات العملية التدريبية:** يجب أن تكفل ترتيب خطوات العملية التدريبية لتحقيق الأهداف التدريبية بتتابع منطقي من حيث المكان والزمان المناسبين لتنفيذ البرنامج وما يتعلق بهما من خدمات لوجستية تساعد على نجاح البرنامج.

ثالثا: تنفيذ التدريب:

تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كمرحله تابعه لمرحلة التصميم وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

1- **إعداد محتوى البرنامج التعليمي:** يتم في هذه المرحلة إعداد المحتوى التعليمي للبرنامج حسب أهدافه التعليمية، ويستعين المدرب بالمتخصصين في المشكلة التي يسعى البرنامج لحلها من أجل إعداد المحتوى التعليمي للبرنامج، كما يقوم بعض المدربين بأستخدام محتوى تعليمي او منهج سبق تصميمه وإعداده لبرنامج مماثل مع ملاحظة تعديله ليصبح ملائماً لجمهور وظروف البرنامج الحالي، وفي هذا الصدد ينبغي للمدرب تكوين صلات وعلاقات فعالة تتيح له الاستفادة من مصادره وعلاقاته في إنجاح برامجه التدريبية.

2- اختيار طرق ووسائل تنفيذ البرنامج التدريبية: يتم اختيار وإعداد طرق و وسائل البرنامج التدريبية حسب طبيعة المحتوى التعليمي للبرنامج وخصائص المتدربين التعليمية والاجتماعية، وتساهم في تعليم المتدربين أهداف البرنامج. وهناك العديد من الطرق التدريبية التعليمية منها على سبيل المثال لا الحصر التطبيقات العملية، المحاضرات، وورش العمل، وحلقات النقاش، والنشرات التدريبية، والمعارض، والبرامج الحاسوبية.

3- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وتقويمه: يعد تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج عاملاً هاماً في نجاح البرنامج التدريبي، إذ يجب اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ البرنامج وذلك ضماناً لحضور المتدربين بما لا يتعارض مع تنفيذ البرنامج مع نشاطات آخرى تحظى باهتمام كبير من المشاركين، مما قد يؤدي إلى تقليل الحضور. ومما ينبغي أن يشار إليه ضرورة وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة من مراحل البرنامج بحيث يتمكن المتدرب و المدرب من إنجاز المراحل المتعدده للبرنامج في الوقت المحدد(ماهر، 1996).

رابعا: متابعة وتقويم التدريب

يعرف توفيق (2007) التقويم بأنه عملية تتضمن إصدار حكم على أساس بيانات علمية دقيقة يتضمن تحديد جوانب القوة والضعف في مؤسسة ما أو برنامج تعليمي أو تدريبي، وصولاً إلى إقتراح التغييرات المطلوبة لتصحيح المسار، وتطوير العمل بهذه المؤسسة أو إختبـار مدى تحقق الإنجازات في ضوء الأهداف التي وضعت لهذه المؤسسة.

وقد وضح نجيب (2007) المقصود بتقويم التدريب على "أنه تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم على البرامج التدريبية من حيث مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المحددة لها، وما

تحدثه من آثار من خلال ما تؤديه من وظائف وما تقوم به من نشاطات وما يتم فيها من ممارسات وما يناط بها من أدوار".

ويرى كيركيبتريك (Kirkpatrick, 1998) على أن عملية تقويم التدريب تعتمد على إطار فكري يسعى إلى تحليل أربعة أنـواع من نتائج التدريب تمثل مجمل العائد التدريبي ويمكن أن نجملها على النحو الآتي:

1- **المستوى الأول (ردود الفعل):** يسعى من خلاله إلى التأكد من مدى رضا المتدربين عن البرنامج الذي انتظموا فيه، أي أنه يسعى إلى التثبت مما يصدرونه من ردود فعل. ويمكن تقويم ردود الفعل التي تصدر عن المتدربين في قياس مستوى مدى رضا إزاء البرنامج.

2- **المستوى الثاني (التعلم المكتسب):** يعمل على قياس مستوى التعلم وذلك من خلال وضع مجموعة من الأدوات التي تقيس مستوى تعلم المتدربين سواء كان ذلك بالاختبارات، أو التطبيق العملي الذي يسعى من خلالها المدرب إلى قياس مستواهم وقدراتهم في استيعاب ما قدم لهم طوال فترة البرنامج التدريبي.

3- **المستوى الثالث (التغـير فـي سلوك الأفراد):** يقيس هذا المستوى مدى إنتقال أثر التدريب على الفرد أو المنظمة، ويجري هذا النوع من التقويم في الميدان، أي في موقع العمل.

4- **المستوى الرابع (التغير في أداء المنظمة):** وهو المستوى الذي يقيس التغير الكلي أو العام الذي يطرأ على اتجاهات المؤسسة وسلوكها بتأثير من التغير الذي يطرأ على السلوك الفردي للمتدربين، ويتطلب التدريب تقويما متصلاً ومستمراً بدءاً من التخطيط والتنفيذ وتقويم النتائج ومتابعة أثرها، وتقديراً لما بذل لتطوير الأداء داخل المنظمات.

ويتم تقويم التدريب على أربع مراحل زمنية كما يراها نجيب (2007) هي التقويم قبل تنفيذ البرنامج، وأثناء التدريب، وبعد انتهائه مباشرة، وأخيراً متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب بفترة معينة، ويخضع كل من برنامج تدريبي والمتدربين لعملية التقويم للعناصر التالية :

- عناصر تقويميه تسبق تنفيذ البرنامج : يتم تقويم أهداف البرنامج، وتنظيمه، وتصميمه، ويقوِّم فيه المتدرب احتياجاته.
- عناصر تقويميه أثناء البرنامج التدريبي: يتم تقويم أهداف البرنامج أيضاً وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتابعة التي يحققها، وبالنسبة للمتدرب يتم تقويم ردود الأفعال تجاه التدريب، والمعلومات والسلوك.
- عناصر تقويميه عند انتهاء البرنامج التدريبي : يتم تقويم أهداف البرنامج مرة أخرى ونتائجه وكذلك ردود فعل المتدرب ومعلوماته وسلوكه، والنتائج المبدئية في أدائه عند عودته لوظيفته.
- عناصر تقويميه بعد انتهاء البرنامج بفترة محدودة : يتم تقويم مخرجات البرنامج التدريبي التي تظهر في سلوك المتدرب ، وأدائه.

وعند وضع خطة تحليل العائد على الاستثمار واستخلاص طرق تحليل البيانات التي تتضمن عزل أثر التدريب وتحويل البيانات إلى قيم مالية وأرقام بهدف تحديد العوائد الغير الملموسة كقياس الجودة داخل المنظمة من خلال احتساب الأخطاء والمرتجعات وتقديم تقرير عنها، وتحويل الوقت الذي وفره الموظفون إلى ميزات تنافسية وأجور، وتحويل النفقات والفاقد الذي كان شائعا وملحوظا في السابق لتقويم أحد المعايير مثل التعامل مع شكاوي العملاء، إلى جانب مساعدة الخبراء الداخليين أو الخارجيين على تحديد القيمة المالية لمعايير العمل بالمنظمة.

إدارة شؤون التدريب

يقصد بإدارة شؤون التدريب: أنها تلك الإدارة المعنية بالتدريب داخل المنظمات، التي تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة من العمليات التدريبية من خلال القيام بوظائفها كالتخطيط والإشراف والمتابعة والتطوير للشؤون التدريبية على أكمل وجه (الفاعوري والعموش،2002).

وقد عرفها تون (Tone,2003) على أنها الإدارة التي تعنى بكل ما يتعلق بشؤون التدريب في المنظمة من خلال البحث عن الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وتحديد الوسائل المناسبة لتغطية هذه الاحتياجات، وكذلك تحديد من الذي يحتاج إلى هذا التدريب.

ويظهر لنا من التعريفات السابقة على إن إدارة شؤون التدريب يقع على عاتقها عملية تنظيم مراحل التدريب من خلال تحليل شامل لحاجات الأفراد، والمنظمة، والهياكل التنظيمية، إلى جانب وضع الأطر اللازمة لتنظيم عملية التدريب، ووضع الخطط الإستراتيجية والتدريبية بالتعاون مع كافة الجهات المعنية داخل المنظمة، وقياس مخرجات عملية التدريب وذلك بالتقويم والمتابعة المستمرة للبرامج التدريبية وفق متطلبات الأفراد والمنظمة.

أولاً: أهداف تقويم فاعلية إدارة التدريب:

تنهض فلسفة تقويم فاعلية إدارة التدريب على المتابعة المستمرة في تقديم البرامج التدريبية بما يساعد على تصحيح مسارها أولاً بأول، وتوفير الضمانات الكافية لتحقيق أهدافها، كما يفيد أيضاً في تزويدنا بمعلومات عن جوانب القوة والضعف في هذا البرنامج، الأمر الذي يساعدنا في تصميم برامج مستقبلية أكثر تنظيماً وأكثر جودة.

وأن أهداف إدارة برامج التنمية المهنية كما أوردها ليسلي (Lesle, 2004) تتمثل في الآتي:

أ. رصد وتحليل واقع تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية في شتى جوانبها والممارسات المختلفة المرتبطة بها، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على تحقيق الأهداف المحددة للبرنامج، بقصد تحديد جوانب القوة لتعزيزها ومن ثم تعميمها، والتعرف على جوانب الضعف لاقتراح سبل العلاج المناسبة للتغلب عليها.

ب. وضع خطط تطوير البرامج التدريبية المستقبلية والتحسين المستمر لإستراتيجيات تنفيذها إنطلاقاً من رؤية علمية تعكسها القراءة الواعية لمعطيات عمليات التقويم وما توفره من معلومات عن الممارسات التدريبية في شتىّ مراحل الإعداد والتنفيذ والتقويم لعملية التدريب.

ت. مساعدة مديري إدارة البرامج التدريبية والمدربين على النمو المهني والتطوير المستمر لممارساتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة من أعمالهم التدريبية.

ث. إصدار أحكام على عائد البرامج التدريبية تتصف بالموضوعية وتبتعد عن الذاتية من خلال الاستعانة بأساليب وأدوات للتقويم تقدم أدلة وشواهد موضوعية حول الأداء التدريبي بالاعتماد على مؤشرات ومعايير كمية وكيفية.

ج. تزويد مديري التدريب وواضعي خطط التدريب وصانعي سياسات التنفيذ ومتخذي القرار بمعلومات دقيقة وحقيقية، عن واقع إنجازات التدريب وما تواجهه البرامج التدريبية من مشكلات وصعوبات تحد من فاعليتها في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يساعدهم في اتخاذ قرارات تتسم بالرشد والعقلانية لتطوير عمليات تخطيط وتنفيذ وتقويم التدريب مستقبلاً.

كما أن عملية تقويم فاعلية إدارة التدريب من المهام المعقدة التي يعتقد بعضهم صعوبة تنفيذها، لأنها تتعرض لكثير من المشكلات والأخطاء الإنسانية بالإضافة إلى ظروف تطبيقها، غير إن الصعوبة لا تنتفي معها قيمة المحاولة في استيعاب وتفهم كافة الصعوبات التي تعترض عملية التقويم التي من مجملها، عدم تحديد واضح وشامل للأهداف التي تحاول مراكز التدريب تحقيقها، وعدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقويم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية وتقويمه لسلوك وعادات المتدربين، كما إن نتائج وأثار التدريب بعيدة المدى يصعب رصدها بعد انتهاء عملية التدريب مباشرة فهي تحتاج إلى فترات زمنية طويلة مما يصعب تقويمها، وكل ذلك يؤدي حساب العائد في بعض الجوانب إلى التقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من متدرب لآخر(ياغي، 2010).

ويمكن القول إن فاعلية إدارة مراكز التدريب تهدف عادةً إلى التأكد من مدى فعاليتها وتحديد السبل التي يمكن أن تفضي إلى تحسين جودة ما تقدمه تلك البرامج من خدمات، ويُعدُّ البحث عن إجابات عما يتصل بهذا الأمر من أسئلة، مصدرا للعون في هذا الصدد حول مدى تلبية محتوى البرنامج التدريبي احتياجات المتدربين، وإذا ما كان المدرب أهلاً لتنفيذ البرنامج من خلال استخدم المدرب أكثر الطرق فعالية في إكساب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات المرجوة ، ومدى توفر المرافق والتجهيزات اللازمة الملائمة لعملية التدريب وفق جدول معد لتنفيذ البرنامج بما يمكّن المتدربين من الوفاء بمتطلبات المعايير التي وضعت قبل بدء البرنامج وذلك لعمل المزيد من أجل تحسين فاعلية البرنامج (توفيق، 2007) .

ولضمان تحقيق عملية إدارة التدريب وفق أسس سليمة فقد قامت وزارة التربية والتعليم العمانية (2005) بإنشاء مركز التدريب الرئيس بالوزارة، يتبعه أحد عشر مركزاً تدريباً بكل المحافظات التعليمية، وتعتمد تلك المراكز في تنفيذ خططها التدريبية على المسوغات الآتية:

1- تشكل تنمية الموارد البشرية محورا رئيسا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية معـــاً، كما أن الاستثمار في الموارد البشرية يحقق عائدا أكثر من الاستثمار في رأس المال العادي؛ لكون نجاح المورد البشري يعتمد على نجاح التدريب.

2- استيعاب معطيات التقدم التكنولوجي والتطور المستمر والسريع الذي يشهده العالم اليوم في العلوم والنظريات التربوية والإدارية، وفي مختلف قطاعات المنظمة بمختلف أنشطتها مما يلتزم مواكبة هذا التغير السريع والتكيف معه وفق برامج التنمية المهنية المختلفة.

3- إعادة هيكلية السلم التعليمي في الوزارة وتطبيق نظام التعليم الأساسي وما بعد التعليم الأساسي واستحداث وظائف جديدة في النظام التعليمي لم تكن موجودة من قبل(المعلم الأول، والمشرف الأول، والمشرف العام، وأخصائي التدريب، والمدرب والموجه المهني).

4- تطوير المناهج والكتب الدراسية وإعادة بنائها وتصميمها بما تشتمل عليه من معارف، ومفاهيم، ومصطلحات، ومهارات ،وأنشطة، وقيم، واتجاهات يتطلب التدريب عليها.

ويختص عمل مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم كما هو منصوص بالهيكل التنظيمي بالوزارة على الآتي:

- إعداد وتنفيذ خطة عمل سنوية مبرمجة زمنيا لأنشطة المركز لموظفي الوزارة أثناء الخدمة اقتراح الميزانية السنوية للمركز بالتنسيق مع قسم إدارة التدريب والتأهيل.

- المشاركة في البحوث التي تسهم في تطوير التدريب وإعداد التقارير الدورية حول سير عمل المركز.

- اقتراح المؤتمرات والورش والمشاغل والندوات التربوية الداخلية والخارجية سنوياً، ومتابعة الملتقيات التربوية التي تعقد على مستوى الوزارة والمحافظات التعليمية.

- إعداد قاعدة بيانات بالمؤسسات والخبرات التدريبية على المستوى المحلي والإقليمي للاستعانة بها في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

- توظيف آليات وصيغ لتنفيذ برامج تدريب لضمان تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من البرامج التدريبية والعمل على تطوير هذه الآليات والصيغ.

- التنسيق مع مراكز التدريب المشابهة حول تطوير التدريب التربوي في مجال التعليم على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

ويتوقع من برامج التدريب والنمو المهني التي ترعاها مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بأقسامها وأشكالها المختلفة أن تحقق الأهداف والنتاجات الآتية:

- تعميق فلسفة التطوير التربوي في السلطنة، والتأكيد على منطلقاته وتوجهاته والتي من بينها على سبيل المثال: مفهوم التعليم الأساسي، والطالب محور العملية التعليمية التعلمية، ومراعاة الفروق الفردية، والمدرسة كمؤسسة تعليمية، وتنمية التفكير الناقد والإبداعي.

- تغيير دور المعلم من دور الملقن للمعلومة إلى دور المنظم والمسهل لعملية التعلم والتعليم مع تطوير مفهوم الأدوار المتعددة للقيادة التربوية بما ينسجم مع المنطلقات التربوية.

- رفع مستوى الكفايات المهنية للمعلمين، والمديرين، والمشرفين التربويين، وإكسابهم المعارف والمهارات، وإطلاعهم على المستجدات التربوية اللازمة لتحسين أدائهم، وتلبية الحاجات التي يفرضها واقع العمل، ومستجداته.

- تفعيل دور المدرسة مع المجتمع المحلي، وذلك من خلال الانفتاح على المجتمع، والتعاون مع الأسرة، وتعميق الصلة بـــهما، وزيادة فعالية كل منهما.

- تطوير أساليب القياس والتقويم وأدواتـــهما، وتطوير الاختبارات المرحلية والختامية، وإعداد فرق التدريب المركزية واللامركزية لتكون قادرة على تطوير أداء المدرسة بصفتها أهم وحدة في النظام التعليمي وجعلها وحدة التطويـــر والنمو المهني.

وقد تم تقسيم محاور التدريب بمراكز التدريب التربوي وفقاً لحاجة المتدرب وطبيعة عمله وفق منظومة من الكفايات الخاصة بالمعلم، والمدير، والأخصائي الاجتماعي، والمشرف التربوي، وكفايات المدرب، وهكذا تتوزع فيها البرامج وفق المحاور التالية:

1- **المحور التربوي والمسلكي:** ويقصد به التدريب على مجموعة من المواضيع التي ينبغي لجميع الفئات المستهدفة بالتدريب أن تلم بـــها، وتشكل متطلبا عاما وثقافة مشتركة، ومن أمثلة ذلك التدريب على منطلقات التطوير التربوي، وفلسفته، وتوجهاته.

2- **محور الإدارة المدرسية:** يعنى هذا المحور بالمستجدات في الإدارة المدرسية على مستوى الوزارة بصورة عامة والمستجدات في مجال الإدارة المدرسية بصورة خاصة، مع التركيز على متطلبات الإدارة المدرسية واحتياجاتها في المدارس، من حيث إدارة التغيير ومتطلبات النظام المطور ووضع الجدول المدرسي.

3 - **محور المناهج:** يعالج هذا المحور المستجدات التطويرية في مناهج السلم التعليمي من حيث أهدافها، وآليات بنائها، ومحتواها، وأساليب تنفيذها، وطرق تفعيل الأنشطة التربوية الصفية واللاصفية والوسائل التعليمية، وسبل التغلب على الصعوبات التي تواجها.

4- **محور التقويم التربوي:** يتضمن شرح التعريف بنظام تقويم تعلم الطلبة في التعليم بكل أدواته وأنواعه وطرق استخدامه.

ثانيا: معوقات إدارة مراكز التدريب:

هناك عدة عوامل ضرورية لإنجاح وتفعيل دور مراكز التدريب التربوي، ومن أهم تلك العوامل توافر دعم الإدارة العليا، وتوافر البيئة التنظيمية المناسبة، وتوافر الحوافز التشجيعية والمكافآت المادية بالإضافة إلى الدورات التي تكفل تطوير القائمين على إدارة المراكز التدريبية.

إلا إنه بالرغم من ذلك فهناك مجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية التي قد تحد من فاعلية عملها وتتمثل في عدم القدرة على التفاعل مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة بالشكل المطلوب، وصعوبة تحديث وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالتدريب في ظل مركزية القرارات والخطط المتعلقة بالتدريب وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة قياس مستوى تحقيق الأهداف، مع قلة الكوادر الإدارية المتخصصة في مجال إدارة مراكز التدريب (الطويل، 1995).

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان (2011) إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق مراكز التدريب التربوي لأهدافها المنشودة ،ومن أهمها ما يلي :

- تعدد الجهات المنظمة لعملية التدريب بالوزارة والمحافظات التعليمية مما يصعب من تحقيق النتائج المطلوبة.
- ضعف الخبرات المتخصصة في وضع الأطر العامة لاستراتيجيات التدريب.
- مركزية تخطيط البرامج التدريبية وصعوبة قياس أثر انتقالها للحقل التربوي.
- عدم وجود آلية لترشيح المدربين التي لابد أن تقوم على معايير علمية مدروسة.
- قلة الأدوات اللازمة لقياس وتقييم متابعة التدريب والتحقق من جودة التدريب .
- النقص في الكوادر المؤهلة والمدربة لقيادة التدريب بالمحافظات التعليمية.

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سواء المنشور منها وغير المنشورة وبالرجوع إلى قواعد البيانات المختلفة، ورسائل الماجستير والدكتوراه يمكن عرض الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها على النحو الآتي:

أجرى الخطيب (1990) دراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات أو القصور في النواحي الإدارية أو الفنية في مجال إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة وواقع تدريب المعلمين أثناء الخدمة بدولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة (240) متدربا، واستخدم الباحث لذلك المنهج الوثائقي متوصلاً إلى انه لا توجد أسس ومعايير مكتوبة يتم على أساسها اختيار المتدربين مع معاناة مركز التدريب من نقص الأجهزة والتقنيات التربوية، وضعف البرامج المقدمة للمعلمين لعدم استنادها إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية مع ضعف تنويع طرق وأساليب التدريب التي تجذب المتدربين.

أما دراسة الفرا (1990) وهي نموذج مقترح لبرامج تدريب المعلمين في ضوء الدراسات التقويمية لهذه البرامج في بعض الدول العربية، للتوصل لنموذج مقترح لتقويم هذه البرامج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بجمع البيانات عن دراسات في هذا المجال بلغت (22) دراسة، وأوصى الباحث بتجريب النموذج المقترح لتقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة على بعض البرامج القائمة لتدريب المعلمين في بعض الدول العربية بهدف التعرف على سلبياته وإيجابياته ومدى إفادة المعلمين من هذه البرامج.

وأشارت دراسة باكس (Bax, 1995) إلى إن اتجاهات المتدربين نحو مشاركتهم لاختيار الأنشطة التدريبية بمراكز التدريب بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغت عينة الدراسة (154) متدرباً، حيث توصلت نتائجها إلى إن المتدربين يحملون مؤشرات إيجابية نحو التدريب وذلـــك

بفعل مشاركتهم الفاعلة في الأنشطة التدريبية، وإتاحة الفرصة لهم لتوظيف خبراتهم القديمة في مواجهة المواقف الجديدة ولاكتساب مهارت جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم.

وقام كل من كلاجيت واليندر (Aleander &Clagett , 1995) بدراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب للقوى العاملة في كلية المجتمع بماري لاند بالولايات المتحدة الأمريكية، وتألفت العينة من (1021) صاحب عمل، استجاب منهم (561) صاحب عمل، وكان (63%) من المستجيبين يمثلون العاملين في مجال الصناعة والرعاية الصحية، وقد طورت الاستبانة لأغراض الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن اختار(95%) من العينة كليات المجتمع كمكان مناسب للتدريب وفق كلفة مناسبة، وأبدت(60%) من العينة عن رضاهم عن التدريب، وقد أوصت الدراسة في ضوء هذه النتائج على إيجاد موارد مالية لدعم تقويم التدريب وإجراء المزيد من الدراسات بغرض دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة فاعلة.

كما أجرى الفضلي (1997) دراسة تحليلية حول تحليل التحديات والإشكالات المرتبطة بمراحل العملية التدريبية لتقويم فاعلية البرامج التدريبية والتنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، واستهدفت الدراسة إيجاد وتأصيل إطار منهجي يعتمد على مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس لتقويم فاعلية برامج التدريب، والتأكيد على إن فاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية ما هي ألا نتيجة لجهود وأنشطة متفاعلة ومتكاملة، وباستعراض العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: ضرورة إيضاح الضوابط اللازمة للاستفادة من مدخل مراحل العملية التدريبية لتقويم فاعلية التدريب والتنمية الإدارية، كما إن فاعلية التدريب ما هي إلا خلاصة لجودة تفاعل مجموعة من الأجزاء في إطار عملية تنموية لا تظهر نتائجها في الأجل القصير، وهذه العملية تهتم بكافة مراحل العملية التدريبية وعناصرها كعملية مستمرة.

وتوصلت دراسة جستس (Justus, 1999) حول توقعات الدور والاحتمالات المؤكدة للاتجاهات فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية في الجامعات العامة الحكومية في منطقة الأقاليم الجنوبية للتعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغت عينة الدراسة (65) من مسؤولي الجامعات. وقد أظهرت النتائج أن المسئولين عن تطوير الموارد البشرية يتوقعون زيادة مسئوليات الموارد البشرية في المستقبل، وزيادة برامج التدريب والتطوير لها، بالإضافة إلى زيادة التغير في العمل والتنظيم نتيجة للتقدم التكنولوجي.

وأشارت دراسة سابير وفرانسيس (Saber&Francis, 1999) إلى تباين اتجاهات المتدربين نحو التدريب أثناء الخدمة وفقا لدرجة المركزية في الإدارة وإعداد برامج التدريب وتصميمها وتنفيذها في الولايات المتحدة الأمريكية وقد بلغت عينت الدراسة (167) متدربا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إن اتجاهات المتدربين غير ايجابية عندما قام المرؤوسون بتحديد برامج التدريب دون استشارة المتدربين، وخاصة لتلك التي اعتمدت على سلسة من المحاضرات والاجتماعات، بينما كانت اتجاهاتهم أفضل وأكثر ايجابية في النظم اللامركزية التي أتاحت للمتدربين المشاركة في كافة مراحل برامج التدريب بشكل ملحوظ وفعلي، مما أدى إلى ارتفاع درجة رضاهم عن التدريب وتكوين اتجاهات ايجابية نحوه.

وأجرى البيالي (2001) دراسة بعنوان فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تقويم التدريب، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي الذي توصل إلى العديد من النتائج ومن أهمها ما يلي: عدم وجود قسم متخصص يعنى بتقويم التدريب، وضعف الإمكانات المادية المخصصة للإنفاق على عملية التقويم، مع نقص قدرة وكفاءة العناصر المنفذة للتقويم بسبب قلة الدورات التخصصية، وضعف استخدام التقنيات الحديثة في تصميم أساليب التقويم، وضعف المعالجة الإحصائية للأدوات.

وأوضحت الدراسة الميدانية التي قام بها كل من الفاعوري والعموش (2002) عن دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي في الأردن وذلك من خلال دراسة المهام المتعلقة بإدارة شؤون التدريب ودرجة توافر العوامل التنظيمية اللازمة لإدارة شؤون التدريب، وتوضيح العلاقة بين مستوى القيام بمهام إدارة شؤون التدريب ومستوى فاعليتها. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (171) موظفا إداريا يعملون في وحدات التطوير الإداري والتدريب موزعين على (46) منظمة حكومية أردنية. وتوصلت نتائج الدراسة الى قلة دعم الإدارات العليا، وعدم توافر العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بإدارة شؤون التطوير والتدريب الإداري في الأجهزة المبحوثة مع وجود ضعف في الإمكانات المادية والحوافز اللازمة للأفراد المتدربين، وكان مستوى القيام بمهامهم عالية نسبيا، ووجود مستوى جيد من درجة توافر العوامل التنظيمية ومستوى الفاعلية في تلك الوحدات بالرغم من حاجتها إلى تفعيل أكبر للارتقاء بمستواها العام.

وأجرى ستيوارت (Stewart, 2003) دراسة حول تقويم برامج التدريب المهني لمعلمي بالمدارس الابتدائية الحضرية بولاية أوهايو الأمريكية، وذلك من خلال تقديم برنامج تدريبي يقوم على استخدام حلقات التعلم والتكنولوجيا ،وقد تكونت عينة الدراسة من (387) معلما، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب المهني للمعلمين بالمدارس، من أهمها: مساندة النظام المدرسي ودعمه لهؤلاء المعلمين المدربين، وإتاحة فرص التطبيق العملي بالمدارس لتطبيق ما تعلموه في البرنامج.

كما أجرت كانليس (Canales, 2003) دراسة بعنوان نماذج التطوير المهني وأثرها على كفايات القيادة المدرسية كما حددها مدراء مراكز التدريب التربوي بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة إستبانة وزعت على عينة الدراسة

المكونة من(51) مشرفاً تربوياً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إن الإشراف الفردي نحو التنمية المهنية لم يحدث نموا للمهارات والكفايات القيادية في النماذج الستة الموجودة بعكس ما هو عليه في الإشراف الجماعي فنجد أنه قد أحدث تطوراً مهنيا للمهارات القيادية و بفاعلية كبيرة في مجال التخطيط والتطبيق العملي والتغيير والعمل بروح الفريق الواحد للمهارات القيادية، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بعملية الأشراف الجماعي كإستراتيجية جديدة للنمو المهني في المهارات القيادية.

فيما قام السعادات (2004) بدراسة هدفت لمعرفة مدى تلبية برامج مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية التقنية في المملكة العربية السعودية لحاجات المجتمع وأفراده من وجهة نظر الهيئة التدريسية بالكلية. وقد شملت عينة الدراسة (30) مدرساً بالكلية. وأوضحت نتائج الدراسة أن مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية التقنية بالإحساء يلبي حاجات المجتمع وأفراده لتنظيمه دورات تدريبية وفق حاجات مؤسسات المجتمع المحلي من خلال تسهيل عمليات التسجيل في البرامج التعليمية والتدريبية، وتخطيط المراكز لبرامج التدريب بشكل يتوافق مع اتجاهات المجتمع وأفراده، وتنفيذ برامج في التدريب الصناعي لأفراد المجتمع وفق متطلبات السوق المحلي، كما أتضح من نتائج الدراسة أن مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر لا يلبي حاجات المجتمع وأفراده لعدم تقديمه برامج في التثقيف والتدريب يتوافق خصائص المنطقة البيئية، وعدم تعاون المركز مع الجامعات والكليات الأخرى في المجتمع في مجال التخطيط، وعدم تقديم المركز لبرامج ثقافية وتقنية وتأهيلية توافق حاجات المجتمع المحلي والعصر ومتغيراته. وأوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية التقنية بالإحساء نحو مدى تلبية مركز خدمة المجتمع والتعليم

المستمر بالكلية لحاجات المجتمع وأفراده تبعاً للعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنسية لصالح غير السعوديين.

أما عابدين (2004) فقد قام بدراسة لبيان اتجاهات مديري المدارس ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية نحو التدريب، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في تدريب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية، وإلى اتجاهات المديرين والمسؤوليين في مديريات التربية والتعليم نحو التدريب؛ ولتحقيق تلك الأهداف فقد طبق الباحث استبانة على عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس ورؤساء الأقسام بلغت (174) فردا، وتوصلت النتائج إلى أن أبرز الأساليب المستخدمة في التدريب بشكل عام هي: الورشة التربوية، والنقاش الجماعي، ودراسة الحالة، والمحاضرة. بينما كان أقل الأساليب استخداما هي: المؤتمر التربوي، والملاحظة المنظمة، والزيارة الميدانية،والحلقة الدراسية، كما أظهرت النتائج أن أفراد العينة يحملون اتجاهات ايجابية متوسطة نحو التدريب، وان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات المسمى الوظيفي لصالح رؤساء أقسام التدريب والإشراف التربوي، والجنس لصالح الذكور، والخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بإعداد المدربين وتوفير الظروف الملائمة للتنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.

وأظهرت دراسة مسعد (2005) التي قام بها حول أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية كدراسة تطبيقية في الجهاز الإداري بالجمهورية اليمنية، وسعياً إلى تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثماني وزارات مثلت (32%) من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها، وتم بناء مقياس للبحث احتوى مجموعة من المتغيرات تقيس أبعاد الدراسة، وقد أفرزت هذه التحليلات

مجموعة من النتائج تمثل أبرزها فيما يأتي: ضعف قدرة الوزارات المبحوثة في وضع خطة للتدريب وفقا للأسس العلمية لتخطيط التدريب، فضلا عن عدم مشاركة وحدة تخطيط القوى العاملة والمتدربين في وضع تلك الخطط، وعدم تطبيق سياسة واضحة للتدريب حيث ما زالت ترتكز على منهجية مرتبطة بعناصر العملية التدريبية السليمة، بخاصة عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي طرق وأساليب اختيار المتدربين، وعدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، ومحدودية المواءمة بين ما يحصل عليه المتدرب من التدريب والفرص المتاحة له في النمو والارتقاء الوظيفي، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم.

وفي دراسة حالة أجراها ويبستر (Webster, 2005) هدفت لمتابعة عدد من المعلمين الجدد خلال السنة الأولى من خدمتهم، بهدف التعرف على تطور أدائهم خلال تلك السنة وبلغ عددهم (11) معلماً، وقد تمت المتابعة الميدانية لهؤلاء المعلمين في ثلاث مدارس ثانوية حكومية في ولاية نيوجرسي الأمريكية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود إرتباط قوي بين الإطار التنظيمي للمدرسة وبين النمو المهني للمعلمين في السنة الأولى للخدمة، حيث تطور أداء المعلمين بالمدارس الثانوية ذات التنظيم القوى بشكل أكثر فاعلية من أداء المعلمين في المدارس ذات التنظيم المدرسي الضعيف.

وقد أجرت الحارثية (2006) دراسة حول تقويم برامج التنمية المهنية المختلفة التي تقدمها وزارة التربية والتعليم للمشرفين التربويين في سلطنة عمان على عينة مقدارها (246) مشرفا من كافة المناطق بالسلطنة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تكرار البرامج التدريبية المقدمة لتلك الفئة، والتي تتركز في الدورات القصيرة، والمشاغل، والمؤتمرات، وهي فاعلة بصورة متوسطة، أما باقي صور التدريب الأخرى كتبادل الخبرات الداخلية والخارجية والبعثات والمنح فقد جاءت بصورة ضعيفة التأثير.

كما أجرى العنزي (2006) دراسة حول درجة فاعلية إدارة برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبلغت عينة الدراسة (197) عضو هيئة تدريس، وقد استخدمت الباحثة استبانة لقياس درجة الفاعلية مكونة من سبعة محاور هي الخدمات الإدارية، والقيادة والإدارة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، والشراكة مع المجتمع، والتخطيط والأهداف، والرقابة والتقويم، وتوصلت الدراسة إلى ضعف درجة الفاعلية لإدارة برامج إعداد المعلمين بكليات التربية، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الدراسة.

وفي سلطنة عمان أجرى العلوي (2006) دراسة حول تقييم التدريب الإداري في المعاهد التدريبية، إذ هدفت لتقييم النظام التدريبي من خلال بيئة المؤسسات التدريبية وإيجاد معايير لتنفيذ برامج تدريبية فعالة بما يساعد على نقل أثر التدريب إلى مواقع عمل المتدربين، ولتحقيق ذلك فقد عمد الباحث إلى تطبيق استبانة على كافة المعاهد التدريبية الحكومية والخاصة في السلطنة البالغ عددها(45) معهداً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى قلة عدد المشرفين على إدارات التدريب في المؤسسات الحكومية وضعف مستواهم ألتأهيلي، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل مناسب من خلال إشراك الرؤساء المباشرين على العاملين في تحديدها، ووجود انسجام بين أهداف التدريب ومحتوياته مع مناهج التدريب المختلفة في معظم المؤسسات التدريبية مع توافر الميزانيات والتجهيزات والمباني عند تنفيذ تلك الخطط، وتهتم مؤسسات التدريب بتقييم التدريب أثناء التطبيق، وفي نهاية البرنامج التدريبي، إلا أنه لا توجد متابعة للمتدربين بعد التحاقهم بالعمل ومعرفة أثر انتقال التدريب.

وقدمت دراسة حمرون (2007) نموذجاً مقترحاً لتطوير إدارات التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص نظام إدارات التدريب التربوي الحالي، ومعرفة الاتجاهات الحديثة لتطوير التدريب التربوي، والتوصل إلى نموذج بديل مقترح لإدارات التدريب التربوي باعتبارها إدارات تطوير للأداء. واستخدم الباحث منهج أسلوب تحليل النظم لتشخيص نظام إدارات التدريب التربوي، وقد طبق الباحث استبانة تتكون من جانبين أحدهما يتعلق بواقع الأدوار والوظائف التي تقوم بها إدارات التدريب التربوي عمليا، والجانب الثاني يتعلق بالمقترحات لتصبح إدارات التدريب التربوي إدارات تطوير للأداء، وقد تم تطبيق الدراسة على كافة مجتمع مشرفي التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد خرجت الدراسة بنتائج حول واقع نظام إدارة التدريب التربوي كان من أهمها: توافر دعم مالي جيد للتدريب ساعد في تأمين أغلب مستلزمات المراكز من الأجهزة والأثاث إضافة للصرف على العملية التدريبية، ووجود مركز رئيس للتدريب في كل منطقة تعليمية مجهز بمستلزمات التدريب من الأجهزة والأثاث، مع ضعف في التقنيات المتعلقة بالصيانة، وعدم توافر المجلات المتخصصة بالتدريب، وقلة توافر قواعد البيانات والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، كما كان الأسلوب الأكثر شيوعا في الاستخدام من قبل المدربين الورش والمشاغل، مع ضعف في استخدامهم أساليب حل المشكلات، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، ,الزيارات الميدانية، ونقص في الكادر التدريبي، واختصاصي بناء البرامج والحقائب التدريبية، وضعف في استخدام الأساليب المتنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف شديد في استخدام أساليب التقويم المتعلقة بالبرامج التدريبية، والمتدربين أثناء البرنامج التدريبي، ومتابعة أثر التدريب.

كما أجرى المخادمة (2007) دراسة هدفت إلى تقدير درجة فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد من وجهة نظرهم في الأردن بمحافظة إربد، وأعد الباحث إستبانة مكونة من خمسة محاور هي (خطة التدريب وأهدافه، محتوى التدريب، كفاية المدربين، بيئة التدريب، تقويم التدريب)، وقد طبقت الاستبانة على عينة قدرها (354) معلماً، وأظهرت الدراسة ترتيب المجالات على النحو التالي: خطة التدريب وأهدافه بالمرتبة الأولى ومن ثم محتوى التدريب وكلهما بدرجة تقدير متوسطة، أما في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة فقد جاء كفاية المدربين وبيئة التدريب وتقويم التدريب على التوالي وبدرجة تقدير متدنية، كما أوجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لصالح المعلمات الجدد عند مجالي خطة التدريب وأهدافه ومحتوى التدريب، وقد أوصى الباحث إلى الاهتمام بإيجاد مدربين على مستوى عالي الى جانب تهيئة البيئة ومتطلبات التدريب من إمكانات وأجهزة مساعدة للتدريب.

وقد أجرى فرانك (Frank, 2007) دراسة فاعلية نموذج تدريبي في برامج النمو المهني لمعلمي العلوم هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية نموذج تدريبي للمدربين في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية بولاية تكساس الأمريكية، وكان عدد المدارس التي طبق فيها هذا النموذج (5) مدارس ابتدائية تتبع إدارة تعليمية واحدة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الارتباط الوثيق بين ارتفاع المستوى المهني للمعلمين نتيجة ارتفاع المستوى المهني للمدربين، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة ربط المعلمين بالبرامج التدريبية بالسنوات الأولى من العمل بالمدارس لضمان أقصى مستوى من الإنتاج.

وأجرى البطاني (2007) دراسة حول التدريب كمدخل لتطوير أداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، وذلك بهدف معرفة واقع العملية التدريبية وأثرها على أداء المخرجات إلى جانب معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق نجاح الأهداف المتوخاة من العملية التدريبية. وقد طبق الباحث استبانة على (235) مستهدفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خطط التدريب يتم إعدادها من قبل أدارة التدريب دون مشاركة المتدربين، كما إن هناك خللاً في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث إنها لا تعتمد على نتائج تقييم الموظفين وغير منسجمة مع السياسات والأهداف العامة للجهاز، ويغلب عليها طابع الاحتياجات الشخصية لا المؤسسية، كما أن عملية التقييم تتم فقط بمرحلة التنفيذ دون الاهتمام بمراحل التقييم المختلفة، وهذا لا يعطي قياسا موضوعيا لأثر التدريب، وقد كشفت الدراسة جملة من المعوقات التي تعيق العملية التدريبية أهمها: عدم وجود خطط وبرامج تدريب واضحة تلبي الاحتياجات الفعلية للجهاز، كما أن الوقت المخصص للبرامج التدريبية قصير ولا يحقق الأهداف المرجوة من التدريب مع ضعف بالكادر التدريبي في تغطية العملية التدريبية بمختلف جوانبها.

وقد قام ماكوفي (Mcevoy, 2007) بدراسة هدفت الى الكشف عن أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الامريكية التي تتبنى استراتيجية الجودة الشاملة وأثر العمل الدخيل (التدريب والحوافز) بولاية تكساس الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (2101) مؤظفاً ممن يعملون في (11) جامعة بالولاية وأستخدم الباحث إستبانة معدة للكشف عن مستوى الأداء، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات وأن للتدريب أثر إيجابي واضح في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة في تلك الجامعات .

وقدم المومني (2007) دراسة حول فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير مستويات الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، حيث

تكونت عينة الدراسة من (336) قائداً أكاديمياً، وقد توصلت الدراسة إلى إن فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية في الجامعات الرسمية من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج تقدير الأكاديميين لمستويات أدائهم الوظيفي بدرجة كبيرة.

ولمعرفة معوقات تدريب المعلمين فقد أجرى أبو عطوان (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها في فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة المكونة من (485) معلماً ومعلمه، وأظهرت نتائج الدراسة جملة من المعوقات جاءت على الترتيب التالي:عدم تقديم الوزارة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتدربين، وعدم أخذ رأي المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، إلى جانب تعارض وقت التدريب مع توقيت العمل بالمدارس ، وقلة استخدام الحاسوب في التدريب.

وساهمت دراسة كل من الحمدان والشمري (2008) في الكشف عن مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح تنميتها، حيث قاما بتطبيق استبانة على عينة قوامها (121) مدير مدرسة ثانوية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظمهم يؤدون أدوارهم في التطوير المهني لمعلميهم بنسبة عالية، كما أكد مديرو المدارس على ضرورة العمل على تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة والقائمين على تخطيط برامج التدريب المهني للمعلمين أثناء الخدمة.

وعمد كل من الربعي والغانم (2008) في دراستهما إلى وضع معايير مقترحة لبرامج التدريب التربوي المستمرة(أثناء الخدمة) لمعلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين والمشرفين التربويين، إلى جانب وضع

معايير لإدارات التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المختصين والخبراء في مجال التدريب، ولتحقيق تلك النتائج تمت صياغة استبانة محكمة للمعايير المقترحة ووزعت على عينة قوامها (120) من الأساتذة الجامعيين والمشرفين التربويين بمناطق الرياض وجدة والقصيم وحفر الباطن، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف القوانين والمعايير القائمة لتدريب المعلمين وضرورة استبدالها بمعايير ضابطة لصيغ التدريب المستمر لضمان تطوير المعلمين مهنيا بشكل مستمر ومتواصل، مع ضرورة إيجاد مراكز تدريب مجهزة بأفضل التقنيات بكل المناطق التعليمية تقدم حزماً من البرامج التدريبية لكافة العاملين بها مع إستقطاب مدربين مؤهلين من ذوي الاختصاص لتنفيذ البرامج التدريبية، وأهمية التنوع المكاني والزماني عند عقد تلك البرامج التدريبية بما يتلاءم مع ظروف المعلمين، واستخدام نتائج التقويم كمدخل لعملية تطوير البرامج التدريبية بتلك المراكز.

كما أجرى العجاجي (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الحاجة إلى إنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم والبرامج التدريبية التي يمكن أن يقدمها والمتطلبات اللازمة لإنشائه والمعوقات التي قد تواجه إنشاءه من وجهة نظر مشرفي التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم مشرفي التدريب التربوي في إدارات التربية والتعليم للبنين والبالغ عددهم (252) مشرفاً، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود حاجة إلى إنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفي التدريب التربوي وذلك: الانتشار الجغرافي للمعلمين في أنحاء المملكة، ومراعاة ظروف المعلمين التي قد تمنعهم من الانتقال إلى مراكز التدريب، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التدريبية لجميع المعلمين، وتقديم برامج تدريبية لمهارات التعلّم الذاتي، والاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم، وإدارة

الصف، والقياس والتقويم التربوي. كما أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات من أهمها:عدم جاهزية بعض المدارس تقنيا لاستقبال مثل هذا النوع من التدريب، وغياب الإطار التنظيمي لبرامج التعليم والتدريب عن بعد في المملكة، وضعف التجارب المحلية في التعليم والتدريب عن بعد.

كما أجرى عبد الرحمن (2009) دراسة حول درجة فاعلية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن أنموذج مقترح للتطوير، وقد بلغت عينة الدراسة (279) مشرفا تربويا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن درجة فاعلية البرامج التدريبية بشكل عام كما يراها المشرفين كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها ومعظم فقراتها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للدرجة الكلية لفاعلية برامج التنمية المهنية حسب متغير الجنس لصالح الذكور ولمتغير الخبرة لصالح المشرفين ذوي الخبرة لأكثر من (10) سنوات ولا توجد فروق لمتغير المناطق الجغرافية.

وقد أجرى العاجز وآخرون (2010) دراسة للتعرف إلى واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظات في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وأعدو لهذا الغرض استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على خمسة محاور، وقد تكونت عينة الدراسة من (580) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بمحافظات غزة موزعين على مديريات التربية فيها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها حاجة برامج تدريب المعلمين والمعلمات إلى وجود أهداف محددة سلفا، لأن وجود هذه الأهداف يساعد على نجاح هذه البرامج، وبالتالي تطوير أداء المعلمين والمعلمات المشاركين فيها، إلى جانب جعل التخطيط السليم لتلك البرامج منطلقا من واقع العلمية التعليمية وما احتياجات المتدربين المختلفة، وأهمية مشاركة المعلمين في كافة

عمليات البرنامج من تخطيط ومشاركة في التنفيذ ومشاركة في التقويم والمتابعة. وللوصول إلى سبل تطوير للبرامج التدريبية للمعلمين يجب الأخذ بعدد من الاعتبارات من أهمها: تناسب الموضوعات التي تعرض على المعلمين والمعلمات، وتكامل عناصرها، ومناسبتها لمؤهلات المعلمين المختلفة، وخبراتهم، وإيجاد أنشطة اختيارية، وذلك يثير الدافعية لديهم لحضور البرامج التدريبية التي تعالج احتياجاتهم ومشكلاتهم. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في تدريب المعلم أثناء الخدمة بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخدمة والفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة من 6 – 10 سنوات، ولمتغير عدد الدورات والفروق لصالح من لدية دورتان فأكثر.

وفي دراسة أجرتها المطيري (2010) بعنوان بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، حيث هدفت إلى دراسة الواقع التدريبي للموجهين الفنيين والاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات الموجهين في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، وتكونت عينة الدراسة من (350) موجها اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت جاءت على النحو الآتي: ففي المرتبة الأولى أماكن تنفيذ التدريب، وجاءت بالمرتبة الثانية المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب، وفي المرتبة الثالثة جاءت نتاجات التدريب، ومن ثمّ جاءت على التوالي تحديد الاحتياجات التدريبية والخصائص النفسية والخطط التدريبية في المرتبة الرابعة والخامسة والسادسة، كما أجمع معظم أفراد عينة الدراسة على أن جميع مفردات مجالات

الاحتياجات التدريبية تمثل احتياج للموجهين بدرجة كبيرة بالنسبة لهم، وقد أوصت الدراسة إجراء دراسات تقيس فاعلية البرامج التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم، وإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التطورات الحديثة.

وفي دراسة أجراها الجلنداني (2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للعاملين بوزارة التربية والتعليم في مجال التدريب الالكتروني وتطبيقاته في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وقد طبق الباحث أداة دراسته على عينة عشوائية من العاملين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان تقدر (200) موظف من مختلف شرائح التربويين سواء كانوا معلمين أو مديري مدارس أو مشرفين تربويين أو عاملين بالوظائف المساندة لعملية التعليم، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم برامج التدريب الالكتروني الموجه للعاملين بالوزارة أثناء الخدمة لا تلبي احتياجاتهم التدريبية المهنية لافتقارها إلى التصميم العلمي الجيد ولعدم إلمامهم بكيفية التعاطي مع تلك البرامج إلى جانب تحديد الكفايات اللازمة لتوظيف هذا النوع من التدريب سواء لمعدي تلك البرامج أو المستفيدين منها .

كما قامت عيسان (2011) بدراسة تحليلية هدفت إلى التعرف على أسباب غياب المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية في سلطنة عمان مع الوقوف على أبرز العوامل والمتغيرات المسببة لغياب المعلمين ومعرفة اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، واقتراح آليات تهدف إلى التقليل من غياب المعلمين واستثمار الموارد. وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (700) معلم ومعلمة، وأشارت النتائج إلى من أهم أسباب غياب المعلمين ضعف برامج الإعداد المهني حيث تفتقد البرامج المقدمة بمراكز التدريب التربوي للبرامج الخاصة بحب الانتماء لمهنة التعليم وافتقارها للمهارات اللازمة لإدارة الصف، هذا إلى جانب أسباب عدم الرضا الوظيفي

وقلة الكفاءة الداخلية للمدرسة، والأنظمة والقوانين، ومن ثمّ الوضع الأسري والاجتماعي وأخيرا الوضع الصحي، أما المتغيرات الديموغرافية فقد كان لها أثر دال إحصائيا: ففي متغير النوع كان متوسط الذكور أعلى، وفي متغير الخبرة كانت الأسباب أكثر عند ذوي الخبرة الأقل، وفي متغير الحالة الاجتماعية كان متوسط العزاب أعلى من المتزوجين، وأخيرا في متغير منطقة السكن كان متوسط العاملين خارج منطقة سكنهم أعلى من العاملين في نفس منطقة السكن.

وقد قام العلوي (2011) بدراسة حول التنمية المهنية للقيادات التربوية بمراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في سلطنة عمان، واتبع الباحث أسلوب تحليل النظم لمعالجة موضوع البحث حيث قام بإجراء مقابلة مع (32) من المستشارين والخبراء التربويين بالوزارة إلى جانب توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (753) من العاملين بالوزارة والمناطق التعليمية من القيادات التربوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في النظام الحالي للتنمية المهنية بمراكز التدريب في تدريب القيادات التربوية بالوزارة لعدم وجود إستراتيجية واضحة للتنمية المهنية للقيادات التدريبية، وضعف الوعي بغايات التنمية المهنية لدى العاملين بالوزارة إلى جانب عدم توافر تكنولوجيا الوسائط المتعددة المناسبة لمراكز التدريب، وقدم الباحث مجموعة من البدائل لتدريب القيادات التربوية منها تطوير مراكز التدريب بالوزارة والمناطق التعليمية بما يتوافق مع متطلبات التدريب الالكتروني للعاملين بالوزارة، وذلك من خلال وضع إستراتيجية مستقبلية لمراكز التدريب، وتوفير تكنولوجيا الوسائط المتعددة بمراكز التدريب باعتماد مخصصات مالية وفنية لتطبيق التدريب الالكتروني.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

1. اهتمام بعض الدراسات السابقة بمفهوم إدارة التدريب للعاملين بقطاع التعليم في إطار التحديات التي تواجه مهنة التعليم، وما تتطلبه من تطوير وتغيير في أداء المنظومة التعليمية، وعلى اعتبار أن التدريب أثناء الخدمة من العناصر الفاعلة للوفاء بكافة احتياجات التطوير سواء على مستوى المهارات، أو الكفايات، أو المعارف، أو الاتجاهات، وكما أوصت هذه الدراسات بضرورة الاستمرار والتطوير لصناعة التدريب وسياساته وفق المتغيرات التي تفرزها عمليات التطوير بما يتوافق ومتطلبات العصر. كدراسة عيسان(2011)، والحمدان والشمري(2008)، وعابدين (2004)، وباكس (1995).

2. ركزت بعض الدراسات على تقويم البرامج التدريبية كمدخل للتطوير وبيان أثرها على الفئة المستهدفة سواء كانوا من العاملين بالتعليم بصفة مباشرة (كمعلمين، مديري مدارس ومساعديهم، ومشرفين تربويين، وقيادات تربوية) أو وظائف مساندة لعملية التعليم التي أكدت نتائجها على الأثر الإيجابي التي تحدثه تلك البرامج على تحسين أداء المتدربين بشكل عام إلى جانب إبراز أهم الصعوبات التي واجهت العملية التدريبية للعمل على الحيلولة دون وقوعها في البرامج القادمة.كدراسة كل من العلوي (2011) ،والمطيري (2010)، والعاجز(2010) وعبد الرحمن(2009) وفرانك(2007)،والعنزي(2006)،والحارثية(2006) وكلاجيت والندر(1995).

3. شخصت بعض الدراسات السابقة واقع مراكز التدريب التربوي أثناء الخدمة بالدول العربية والأجنبية بدء من الهياكل التنظيمية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تفعيلها على المستويين المحلي والمركزي إلى جانب التطرق إلى أهم المشكلات التي تعيق عملها والتي قد تتمثل في نقص التمويل والإمكانات، فضلا عن صعوبة إدارة المراكز التدريبية كمنظومة عمل متكاملة بدء من تحديد الاحتياج وانتهاء بتقييم التدريب ومتابعته. كدراسة المومني (2007)، والبطاني (2007)، والعلوي (2007) .

4. أجمعت مجموعة من الدراسات السابقة، سواء العربية منها والأجنبية على أهمية دراسة فاعلية التنمية المهنية من جهة وإدارة عملية التدريب كمدخل لعملية التطوير وتحسين جودة العملية التعليمية، وحاجة تلك المراكز إلى تطوير دائم لرفع مستوى أداء العاملين بها. كدراسة ستوارت (2003)، والفاعوري والعموش (2002)، وسابييروفرانسيس (1999)، والخطيب (1990).

5. أوصت العديد من الدراسات على ضرورة إعادة النظر في تخطيط وتصميم وتنفيذ هذه البرامج التدريبية مع التنويع من خدمات إدارات التدريب للتتناسب مع احتياجات المستفيدين منها، وضرورة تقويم تلك الخدمات بشكل شامل ومتكامل بما يتوافق ويتناسب مع مستوياتهم العلمية والفكرية. كدراسة البيالي(2001)، وجوستيس (1999)، والفضلي(1997)، والفرا (1990).

6. على الرغم من اشتراك الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في دائرة الإهتمام بإدارة مراكز التدريب أثناء الخدمة، حيث استفادت من التعرف على محاور تقويم فاعلية إدارة عملية التدريب، ورسم تصور تخطيطي لطرق تطبيق تقويم فاعلية إدارة التدريب، وتكوين

تصور لمجالات بناء الاستبانة التي سيتم بناؤها في هذه الدراسة. ألا أنها تتميز عنها من حيث التركيز على:

أ.دراسة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان في ضوء مرتكزات التنمية المهنية ومعايير الأداء المؤسسي في مجال التدريب .

ب. تحليل وثائق سياسات التنمية المهنية في مجال التعليم بسلطنة عمان.

ت. تقييم واقع إدارة مراكز التدريب التربوي بالسلطنة من وجهة نظر المستفيدين منها كمدخل للجودة الشاملة في تقديم الخدمات وإرضاء المستفيدين.

ث. تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارة مراكز التدريب التربوي بالسلطنة من خلال إجراء مقابلات لكافة رؤساء المراكز في ضوء المعايير العالمية التي يجب أن يحتكم إليها الأداء المؤسسي لمراكز التدريب التربوي بالسلطنة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة التعرف لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك تضمن هذا الفصل وصفاً مفصلا لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، كما يتضمن وصفا لأداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة، وطرق استخراج دلالات صدقها وثباتها، بالإضافة للإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الأداة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المستفيدين من خدمات مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (10229) مستفيداً من المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين والوظائف المساندة الأخرى خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2012/2011م، إضافة إلى إجراء مقابلة مع كافة رؤساء مراكز التدريب التربوي والبالغ عددهم (12)، والجدول(1) يوضح خصائص مجتمع الدراسة المستفيدين من تلك المراكز:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستفيدين من مراكز التدريب التربوي

م	الفئة	عدد المستفيدين
1	معلمون أوائل	2980
2	مديرو مدارس	1853
3	مشرفون تربويون	2236
4	وظائف مساندة	3160
	المجموع الكلي	10229

***التقرير السنوي للإنماء المهني لعام 2012/2011م**

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (512) مستفيدا أي ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية، حيث اعتمدت على متغيرات الدراسة أساساً للاختيار موزعين على جميع مراكز التدريب التربوي بالسلطنة. أما بالنسبة للمقابلة فقد شملت كافة رؤساء مراكز التدريب والبالغ عددهم (12) رئيساً، والجدول رقم (2) يبين إجمالي عدد أفراد العينة من المستفيدين من خدمات مراكز التدريب التربوي حسب متغيراتها في الفصل الأول للعام الدراسي 2012/2011م.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية وفق متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	261	50.9%
	أنثى	251	49.1%
المؤهل الدراسي	دبلوم	84	16.4%
	بكالوريوس	341	66.6%
	دراسات عليا	87	17%
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	197	38.4%
	أكثر من 10 سنوات	315	61.6%
المسمى الوظيفي	معلم أول	152	29.6%
	مشرف	114	22.2%
	مدير مدرسة	97	18.9%
	وظائف مساندة	149	29.3%
	المجموع	512	100.0%

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الكمي من خلال استخدام أداة الاستبانة لقياس درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين منها، وقد استخدم المنهج النوعي بطريقة المقابلة مع جميع رؤساء مراكز التدريب التربوي بالسلطنة وتحليلها للوصول إلى مقترحات تطويرها .

أدوات الدراسة :

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدب النظري في مجال إدارة التدريب والدراسات السابقة كدراسة كل من العاجز وآخرين (2010)، وعبد الرحمن(2009)، والعجاجي (2008)، وأبو عطوان (2007) والفاعوري والعموش (2002)، هذا إلى جانب الرجوع إلى آراء المختصين والخبراء في هذا المجال، تم تصميم أداتي الدراسة للوقوف على درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان.

أولا: بناءً على المصادر السابقة الذكر تم بناء أداة الدراسة الأولى في صورتها الأولية كما وهو موضح بالملحق رقم (1) وتتكون من قسمين هي :

القسم الأول: تتضمن معلومات أساسية لمتغيرات المستفيدين من خدمات تلك المراكز.

القسم الثاني: تتضمن فقرات للتعرف على درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان التي بلغ عددها (45) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط التدريب، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، متابعة وتقويم التدريب). وقد تمّ تحكيمها من قبل محكمين كما هو مبين بالملحق رقم (3)، وفي ضوء آراء المحكمين تمّ تعديل فقرات الاستبانة ومدى انتمائها للمحاور لتصل إلى (41) فقرة موزعة على خمسة محاور، وأصبحت بصورتها النهائية كأداة قابلة للتطبيق كما هي موضحة بالملحق رقم (2). والجدول رقم (3) يوضح توزيع فقرات الإستبانة على محاور الدراسة.

جدول (3)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة بصورتها النهائية

رقم المجال	المجال	رقم الفقرات بالإستبانة التي تنتمي للمجال	المجموع
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	8.7.6.5.4.3.2.1	8
2	تخطيط التدريب	16.15.14.13.12.11.10.9	8
3	تصميم التدريب	25.24.23.22.21.20.19.18.17	9
4	تنفيذ التدريب	34.33.32.31.30.29.28.27.26	9
4	متابعة وتقويم التدريب	41.40.39.38.37.36.35	7
مجموع الفقرات			41

وقد اعتمد الباحث على تدرج ليكرت الخماسي لكل فقرة وفق التدرج التالي: درجة كبيرة جدا. درجة كبيرة. درجة متوسطة. درجة قليلة. درجة قليلة جدا. وتم تحديد وزن مدرج لكل فقرة تمثل رقمياً على الترتيب التالي (5، 4، 3، 2، 1). وللحكم على فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان تم اعتماد معيار درجات التقدير على النحو الآتي:

- أقل من (2.33) درجة تقدير متدنية.
- من (2.33 – 3.66) درجة تقدير متوسطة.
- أكثر من (3.66) درجة تقدير عالية.

ثانيا: أما بالنسبة للأداة الثانية والخاصة بالمقابلة فقد تم إعداد سؤال للمقابلة وذلك من خلال الجلوس مع المختصين في الإدارة التربوية والتدريب مقسمة على ثلاثة محاور وفق السؤال التالي: ما مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي الإدارية والفنية والمالية كما يتصورها رؤساء مراكز التدريب التربوي؟ كما هو موضح بالملحق رقم (2). تم على إثرها إجراء المقابلات مع كافة رؤساء المراكز بالمحافظات التعليمية ومركز التدريب الرئيس بالوزارة. وقد عمد الباحث إلى تحليل المقابلات واستخلاص تلك المقترحات وتصنيفها على ثلاثة محاور الإدارية والفنية والمالية، وإعطاء كل مقترح تكرار عند تحليل المقترحات ومن ثم حساب عدد التكرارات لكل مقترح وتصنيفها على ثلاثة مستويات وبيان مستوى درجة تقدير كل مستوى وفق عدد تكراراتها على النحو الآتي:

- من (9–12 تكرار) درجة تقدير عالية.
- من (5–8 تكرار) درجة تقدير متوسطة.
- من (1–4 تكرار) درجة تقدير متدنية.

صدق أداة الدراسة :

لأغراض التحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضهما على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية والتدريب، والبالغ عددهم (15) محكماً من جامعة اليرموك وجامعة السلطان قابوس وبعض المعاهد والجهات المتخصصة في مجال التدريب الملحق رقم (3). وقد طُلب منهم إبداء رأيهم حول مدى صلاحية كل فقرة، وانتمائها للمجال الذي تندرج تحته، وسلامة صياغتها اللغوية، وأية إضافات يرونها مناسبة. وقد أعتمد الباحث ما نسبته (80%) لقبول الفقرة أو رفضها. وفي ضوء آراء المحكمين تمّ حذف وإضافة بعض الفقرات وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

توزيع عدد فقرات الأداة قبل التحكيم وبعده

المجال	العدد الأولي للفرات	عدد الفقرات التي اجري عليها التعديل			العدد النهائي للفقرات
		الحذف	التعديل	الإضافة	
تحديد الاحتياجات التدريبية	8	1	3	1	8
تخطيط التدريب	7	1	4	2	8
تصميم التدريب	10	1	4	-	9
تنفيذ التدريب	11	2	3	-	9
متابعة وتقويم التدريب	9	2	2	-	7
المجموع	45	7	16	3	41

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test–retest) بتطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) مستفيداً من برامج مراكز التدريب، ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.86 – 0.91).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0,88– 0,93) والجدول رقم (5) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (5)

معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الاتساق الداخلي للمجالات وللأداة ككل

المجال	معامل الارتباط لبيرسون	معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.86	0.90
تخطيط التدريب	0.89	0.89
تصميم التدريب	0.91	0.91
تنفيذ التدريب	0.87	0.93
متابعة وتقييم التدريب	0.88	0.88
الأداة ككل	0.88	

إجراءات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة بعد تصميم الأداة والتحقق من صدقها وثباتها، والحصول على كتب تسهيل المهمة والموجودة بالملحق رقم (4). ومن ثم تم تحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (512) مستفيداً من فعاليات مراكز التدريب بواقع (5%) من إجمالي المستفيدين من خدمات تلك المراكز من المعلمين ومديري المدارس والمشرفين والوظائف المساندة الأخرى، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وذلك من خلال القيام بزيارة لكافة المراكز التدريبية المنتشرة بالسلطنة والبالغ عددها (12) مركز تدريبيا بواقع مركز لكل محافظة تعليمية، وقد طُلب من أفراد عينة الدراسة إبداء رأيهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة، بغرض تحديد مدى فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بالسلطنة من وجهة نظرهم.

واستغرقت مدة توزيع الاستبانة وجمعها خمسة أسابيع، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (469) استبانة، من أصل(512) استبانة وزعها الباحث، حيث بلغت نسبة الإرجاع (91,6%)، وتعتبر نسبة جيدة لعينة الدراسة التي تمت معالجة بياناتها إحصائيا بنظام (SPSS) بهدف استخراج النتائج.

متغيرات الدراسة :

أولا : المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. سنوات الخبرة العملية: وله مستويان (10سنوات فأقل ، 10سنوات فأكثر).
3. المسمى الوظيفي: وله أربع فئات (معلم أول، ومشرف تربوي، ومدير مدرسة، ووظائف مساندة).
4. المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم، وبكالوريوس، ودراسات عليا).

ثانيا : المتغيرات التابعة:

1. درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان الذي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات المستفيدين.
2. مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي الذي يعبر عنها من خلال إجابات رؤساء مراكز التدريب حول سبل تطويرها.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدم الأساليب الإحصائية المختلفة باستخدام حزم (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين منها ؟ استُخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي ؟ اسُـــتخدم تحليـــل التباين المتعدد واختبار شيفيه للمقارنات البعدية .

3. للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما مقترحات تطوير إدارة مراكـــز التـــدريب التربوي من النواحي الإدارية والفنية والمالية كما يتصورها العاملون بها؟ استُخدم أسلوب التكرارات لعدد المقترحات للمقابلات التي تم إجراؤها مع رؤساء إدارة تلك المراكز.

الفصل الرابع
عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد جمع البيانات بواسطة أداتي الدراسة، الإستبانة والمقابلة وتحليلهما للتعرف على" **درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان**"، حيث تم عرضها وفقا لأسئلة الدراسة.

أولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على:" **ما درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين منها ؟**" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين من تلك المراكز لدرجة فاعليتها من وجهة نظرهم على مجالات أداة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي، والأداة الكلية، كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين من إدارة مراكز التدريب التربوي على مجالات أداة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي والأداة الكلية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	تخطيط التدريب	3.11	0.77	متوسطة
2	4	تنفيذ التدريب	2.95	0.77	متوسطة
3	3	تصميم التدريب	2.80	0.76	متوسطة
4	5	متابعة وتقييم التدريب	2.87	0.81	متوسطة
5	1	تحديد الاحتياجات التدريبية	2.70	0.75	متوسطة
		الأداة ككل	2.88	0.70	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي العام لتقديرات المستفيدين على أداة درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي (2.88) وبانحراف معياري (0.70)، وهو يقابل درجة تقدير متوسطة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.70-3.11) والتي تقع جميعها ضمن درجة تقدير متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال تخطيط التدريب بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.11)، تلاه في المرتبة الثانية مجال تنفيذ التدريب بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال تصميم التدريب بمتوسط حسابي بلغ (2.80)، تلاه في المرتبة الرابعة مجال متابعة وتقييم التدريب، بينما جاء مجال تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين على فقرات الأداة لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان على مستوى كل مجال وفق ترتيب نتائج الدراسة، حيث كانت على النحو الآتي:

أ. المجال الأول: تخطيط التدريب:

تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين من المراكز التدريبية من وجهة نظرهم على فقرات هذا المجال، كما هو موضح في جدول رقم (7).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تخطيط التدريب مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	14	تعد الموازنات المالية لتنفيذ الفعاليات التدريبية وفق الإمكانات المتوفراة.	3.56	1.00	متوسطة
2	13	تحدد أهداف التدريب بوضوح لكل الفعاليات والبرامج التدريبية.	3.47	0.95	متوسطة
3	10	توضع الخطط الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ سياسات التدريب التربوي.	3.31	0.97	متوسطة
4	9	تعتمد مراكز التدريب رؤية ورسالة واضحة لعملية التدريب التربوي.	3.27	1.04	متوسطة
5	12	تتسم خطط التدريب بالواقعية والمرونة والشمول لكافة القطاعات التربوية.	3.23	0.95	متوسطة
6	11	تنسجم الخطط التدريبية مع السياسات والتشريعات التربوية.	3.05	1.01	متوسطة
7	15	تعد خطط لتطوير الكادر التدريبي وفق آخر المستجدات العلمية.	2.70	0.99	متوسطه
8	16	تعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للوظائف بالوزارة	2.32	1.14	متدنية
		المجال ككل (تخطيط التدريب)	3.11	0.77	متوسطة

حيث يشير الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تخطيط التدريب قد بلغ (3.11) وبانحراف معياري (0.77)، وجاء بالمرتبة الأولى من بين باقي المجالات ضمن درجة

تقدير متوسط، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (2.32-3.56) وذلك ضمن درجة تقدير متوسطة ومتدنية.

وقد جاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على "تعد الموازنات المالية لتنفيذ الفعاليات التدريبية وفق الإمكانات المتوافرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) بدرجة تقدير متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) ونصها: "تحدد أهداف التدريب بوضوح لكل الفعاليات والبرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "توضع الخطط الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ سياسات التدريب التربوي" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة تقدير متوسطة.

بينما جاءت جميع فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات بدرجة متوسطة ما عدا الفقرة رقم (16): ونصها "تعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للوظائف بالوزارة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.32) وبدرجة تقدير متدنية.

ب.المجال الثاني: تنفيذ التدريب:

أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين من المراكز التدريبية من وجهة نظرهم على فقرات هذا المجال ، كما هو موضح في جدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ التدريب مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	31	توفر البيئة المناسبة لتنفيذ كافة الفعاليات التدريبية.	3.40	0.96	متوسطة
2	30	توفر التجهيزات المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التدريب.	3.34	1.02	متوسطة
3	27	تنوع في أساليب التدريب(لعب الأدوار، دراسة الحالة، المناقشة،حل المشكلات، العصف الذهني، النشرات التدريبية، التعليم المحوسب، المحاكاة. الخ.)	3.33	0.97	متوسطة
4	28	تمكن المدربين من حرية التعبير في إيصال المعرفة لدى للمتدربين.	3.29	1.05	متوسطة
5	26	تستقطب الكفاءات والخبرات المؤهلة القادرة على رفع كفاءة المتدربين .	3.19	1.07	متوسطة
5	32	تنظم الجلسات التدريبية بفاعلية بما يعزز تفاعل المتدربين.	2.85	0.99	متوسطة
7	29	تقدم مواد تدريبية واضحة وذات جودة عالية.	2.65	1.01	متوسطة
8	34	تستفيد من التدريب الالكتروني في تنفيذ البرامج التدريبية.	2.30	1.10	متدنية
9	33	ترسل المواد التدريبية للمتدربين قبل فترة زمنية كافية من تنفيذ التدريب.	2.23	1.15	متدنية
		المجال ككل(تنفيذ التدريب)	2.95	0.77	متوسطة

يبين لنا الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تنفيذ التدريب قد بلغ (2.95) وبإنحراف معياري (0.77)، وجاء بالمرتبة الثانية من بين مجالات أداة الدراسة وبدرجة تقدير متوسط. كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (2.23-3.40) وبدرجة تقدير متوسطة ومتدنية.

أما بالنسبة لترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة رقم (31) التي تنص على: "توفر البيئة المناسبة لتنفيذ كافة الفعاليات التدريبية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة تقدير متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (30): ونصها "توفر التجهيزات المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التدريب" بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (27) ونصها: "تنوع من أساليب التدريب (لعب الأدوار، دراسة الحالة،المناقشة،حل المشكلات، العصف الذهني،النشرات التدريبية، التعليم بالحاسوب، المحاكاة الخ)" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة تقدير متوسطة.

بينما جاءت جميع فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات بدرجة متوسطة ما عدا الفقرة رقم (33) ونصها: "ترسل المواد التدريبية للمتدربين قبل فترة زمنية كافية من تنفيذ التدريب" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23) وبدرجة تقدير متدنية.

ج.المجال الثالث: تصميم التدريب:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين من المراكز التدريبية من وجهة نظرهم على فقرات هذا المجال، كما هو موضح في جدول رقم (9).

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تصميم التدريب مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	23	تنوع في الفعاليات التدريبية (المؤتمرات، الندوات، ورش العمل، الدورات، تبادل الخبرات، الملتقيات التربوية، الرحلات العلمية .الخ.)	3.32	1.06	متوسطة
2	18	تحدد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح.	3.23	0.91	متوسطة
3	24	توازن بين الفعاليات التدريبية وزمن تنفيذه بما يتلاءم مع أجندة المتدربين.	3.15	0.93	متوسطة
4	19	توازن في محتويات التدريب بين الجانب النظري والتطبيقي في التدريب.	3.02	0.99	متوسطة
5	21	تعتمد أساليب حديثة في التدريب التي تكفل الممارسة التطبيقية للمتدرب.	2.85	1.05	متوسطه
6	20	تهتم بتقديم محتويات تدريب متنوعة ومتكاملة في تصميمها للبرامج التدريبية.	2.77	0.99	متوسطة
7	17	تعمل على الاختيار الدقيق لمواد التدريب بما يناسب الأهداف التدريبية.	2.43	1.05	متوسطة
8	22	تصمم البرامج القائمة على تقديم حلولا للمشكلات الوظيفية بالحقل التربوي.	2.31	0.96	متدنية
9	25	تهتم بالدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بتطوير منهجية التدريب.	2.14	1.04	متدنية
		المجال ككل (تصميم التدريب)	2.80	0.76	متوسطة

وبالنظر إلى الجدول رقم (9) نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تصميم التدريب قد بلغ (2.80) وبانحراف معياري (0.76)، وجاء بالمرتبة الثالثة من بين باقي المجالات ضمن درجة تقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقراته فقد تراوحت بين (2.14–3.32) وذلك ضمن تقدير متوسطة ومتدنية.

وقد وضح الجدول (9) ترتيب الفقرات بمجال تصميم التدريب وفق متوسطاتها الحسابية، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على: "تنوع في الفعاليات التدريبية (المؤتمرات، الندوات، ورش العمل، الدورات، تبادل الخبرات، الملتقيات التربوية، والرحلات العلمية)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبدرجة تقدير متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) ونصها: "تحدد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح " بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وبدرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (24) ونصها: "توازن بين الفعاليات التدريبية وزمن تنفيذها بما يتلاءم مع أجندة المتدربين " بمتوسط حسابي قدره (3.15) وبدرجة تقدير متوسطة.

بينما جاءت جميع فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات بدرجة متوسطة ما عدا الفقرة رقم (22) ونصها: "تصمم البرامج القائمة على تقديم حلول للمشكلات الوظيفية بالحقل التربوي " بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر(2.31) وبدرجة تقدير متدنية، وجاءت الفقرة رقم (25) ونصها "تهتم بالدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بتطوير منهجية التدريب " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.41) وبدرجة تقدير متدنية.

د. المجال الرابع: تقييم ومتابعة التدريب:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستفيدين من المراكز التدريبية من وجهة نظرهم على فقرات هذا المجال، كما وضحها الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال متابعة وتقييم التدريب مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	36	تستطلع ردود فعل المتدربين أثناء التدريب حول فعاليات التدريب.	3.47	0.97	متوسطة
2	37	تستخدم التقويم الختامي للتحقق من تحقيق الأهداف التدريبية .	3.44	1.02	متوسطة
3	35	تحرص على تقييم كافة الفعاليات التدريبية قبل التدريب.	3.08	1.07	متوسطة
4	38	تقيس مستوى التعلم لدى المتدربين بعد الانتهاء من الفعاليات التدريبية.	2.93	1.09	متوسطة
5	40	تقارن المصروفات المالية مع العائد من الفعاليات التدريبية.	2.71	1.06	متوسطة
6	39	تتابع انتقال أثر التدريب وقياس العائد منه بعد التدريب.	2.29	1.09	متدنية
7	41	تعمل على تحقيق معايير الجودة الشاملة في تقديم خدماتها للمتدربين.	2.22	1.24	متدنية
		المجال ككل(متابعة وتقييم التدريب)	2.87	0.81	متوسطة

يتضح لنا من قراءة الجدول رقم (10) بأن المتوسط الحسابي الكلي لمجال متابعة وتقييم التدريب قد بلغ (2.87) وبانحراف معياري (0.81)، وجاء هذا المجال بالمرتبة الرابعة من بين باقي المجالات ضمن درجة تقدير متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (2.22-3.47) وذلك ضمن درجة تقدير متوسطة ومتدنية.

وقد جاءت الفقرة رقم (36) التي تنص على: "تستطلع ردود فعل المتدربين أثناء التدريب حول فعاليات التدريب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قد بلغ (3.47) وبدرجة تقدير متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (37) ونصها: "تستخدم التقويم الختامي للتحقق من تحقيق الأهداف التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبدرجة تقدير متوسطة، وبالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (35) ونصها "تحرص على تقييم كافة الفعاليات التدريبية قبل التدريب" بمتوسط حسابي بلغ (3,08) وبدرجة تقدير متوسطة.

بينما جاءت جميع فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات بدرجة متوسطة ما عدا الفقرتان بدرجة تقدير متدنية وهما الفقرة رقم (39) ونصها: " تتابع انتقال أثر التدريب وقياس العائد منه بعد التدريب" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قد بلغ (2.29). والفقرة رقم (41) التي نصت على: "تعمل على تحقيق معايير الجودة الشاملة في تقديم خدماتها للمتدربين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (2.22).

هـ.المجال الخامس: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، كما يوضحه الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد الأحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	5	تشارك العاملين في الحقل التربوي في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.10	0.99	متوسطة
2	1	تحليل الوصف الوظيفي للعاملين بالوزارة وربطها بمتطلبات التدريب.	2.98	1.00	متوسطة
3	3	تراعي مبدأ الشمول لكافة المجالات الوظيفية بالوزارة في برامجها التدريبية.	2.97	0.99	متوسطة
4	2	تجري مسوحات شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومستمر.	2.94	1.00	متوسطة
5	8	تستفيد من نتائج التقويم التربوي في إعداد البرامج التدريبية.	2.83	1.08	متوسطة
6	6	تستفيد من قواعد البيانات المعلوماتية لبناء خططها التدريبية المستقبلية.	2.81	1.04	متوسطه
6	7	تحدد مجالات القصور بالحقل التربوي التي يمكن معالجتها بالتدريب.	2.29	1.03	متدنية
8	4	تستفيد من تقارير الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.24	1.05	متدنية
		المجال ككل(تحديد الاحتياجات التدريبية)	2.70	0.75	متوسطة

يظهر الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي الكلي لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية بمقدار (2.70) وبانحراف معياري (0.75)، وجاء في المرتبة الأخيرة من بين باقي مجالات الأداة ضمن درجة تقدير متوسط .أما المتوسطات الحسابية لفقراته فقد تراوحت بين(2.24-3.10) وذلك ضمن درجة تقدير متوسطة ومتدنية.

وبالعودة إلى ترتيب فقرات المجال فأننا نلحظ أن الفقرة رقم (5) التي تنص على "تشارك العاملين في الحقل التربوي في تحديد احتياجاتهم التدريبية" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي مقداره (3.10) وبدرجة تقدير متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصها "تحليل الوصف الوظيفي للعاملين بالوزارة وربطها بمتطلبات التدريب" بمتوسط حسابي قد بلغ (2.98) وبدرجة تقدير متوسطة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) ونصها: "تراعي مبدأ الشمول لكافة المجالات الوظيفية بالوزارة ببرامجها التدريبية" بمتوسط حسابي يقدر (2.87) وبدرجة تقدير متوسطة.

بينما جاءت جميع فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات بدرجة متوسطة ما عدا الفقرة رقم (4) ونصها: "تستفيد من تقارير الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قد بلغ (2.24) وبدرجة تقدير متدنية.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

نص السؤال الثاني على " **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد، واختبار شفية للمقارنات البعدية وفق متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجدول رقم (12) أدناه يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات			تحديد الاحتياجات التدريبية	تخطيط التدريب	تصميم التدريب	تنفيذ التدريب	متابعة وتقييم التدريب	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	2.84	3.25	3.07	3.15	2.95	3.06
		ع	.71	.77	.74	.73	.80	.67
	أنثى	س	2.88	3.26	3.08	3.17	3.03	3.09
		ع	.79	.77	.79	.81	.81	.73
المؤهل	دبلوم	س	3.16	3.55	3.39	3.54	3.32	3.40
		ع	.69	.62	.59	.70	.70	.57
	بكالوريوس	س	2.82	3.21	3.01	3.10	2.94	3.02
		ع	.77	.77	.77	.78	.80	.71
	دراسات عليا	س	2.87	3.29	3.20	3.20	3.04	3.13
		ع	.70	.81	.75	.69	.84	.67
سنوات الخبرة	10سنوات فأقل	س	2.84	3.21	2.94	3.07	2.94	3.00
		ع	.81	.84	.89	.84	.87	.79
	أكثر من 10 سنوات	س	2.88	3.28	3.16	3.21	3.02	3.12
		ع	.72	.72	.66	.72	.76	.63
المسمى الوظيفي	معلم أول	س	2.92	3.29	3.06	3.22	3.07	3.12
		ع	.82	.84	.85	.82	.84	.77
	مشرف	س	3.04	3.47	3.26	3.34	3.09	3.25
		ع	.67	.62	.64	.64	.72	.58
	مدير مدرسة	س	2.73	2.98	2.82	2.87	2.68	2.82
		ع	.83	.88	.88	.88	.91	.82
	وظائف مساندة	س	2.74	3.22	3.11	3.14	3.02	3.05
		ع	.66	.67	.62	.67	.72	.58

س= المتوسط الحسابي   ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول (13)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر المتغيرات الدراسة على مجالات مقياس درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	تحديد الاحتياجات التدريبية	.136	1	.136	.24	.62
هوتلنج=.007	تخطيط التدريب	.025	1	.025	.04	.83
ح=.683	تصميم التدريب	.022	1	.022	.04	.84
	تنفيذ التدريب	.027	1	.027	.04	.82
	متابعة وتقييم التدريب	.793	1	.793	1.27	.26
المؤهل العلمي	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.743	2	1.872	3.39	.03
ويلكس=.977	تخطيط التدريب	3.159	2	1.580	2.78	.06
ح=.365	تصميم التدريب	2.941	2	1.471	2.67	.07
	تنفيذ التدريب	4.547	2	2.273	4.07	.01
	متابعة وتقييم التدريب	3.923	2	1.961	3.14	.04
سنوات الخبرة	تحديد الاحتياجات التدريبية	.000	1	.000	.00	.97
هوتلنج=.037	تخطيط التدريب	.110	1	.110	.19	.66
ح=.006	تصميم التدريب	3.401	1	3.401	6.19	.01
	تنفيذ التدريب	1.538	1	1.538	2.75	.09
	متابعة وتقييم التدريب	.429	1	.429	.68	.40
المسمى الوظيفي	تحديد الاحتياجات التدريبية	7.119	3	2.373	4.29	.00
ويلكس=.892	تخطيط التدريب	11.134	3	3.711	6.53	.00
ح=.000	تصميم التدريب	9.102	3	3.034	5.52	.01
	تنفيذ التدريب	11.437	3	3.812	6.82	.00
	متابعة وتقييم التدريب	10.633	3	3.544	5.67	.01
الخطأ	تحديد الاحتياجات التدريبية	254.568	461	.552	.00	.00
	تخطيط التدريب	261.843	461	.568	.00	.00
	تصميم التدريب	253.175	461	.549	.00	.00
	تنفيذ التدريب	257.366	461	.558	.00	.00
	متابعة وتقييم التدريب	287.785	461	.624	.00	.00
الكلي	تحديد الاحتياجات التدريبية	266.116	468	.00	.00	.00
.00	تخطيط التدريب	277.243	468	.00	.00	.00
	تصميم التدريب	271.701	468	.00	.00	.00
	تنفيذ التدريب	276.536	468	.00	.00	.00
	متابعة وتقييم التدريب	304.514	468	.00	.00	.00

ويبين لنا الجدول (13) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر النوع في جميع المجالات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α=0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات بإستثناء مجالي تخطيط التدريب، وتصميم التدريب، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (14).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال تصميم التدريب، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10سنوات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α=0.05) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات. ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات الدراسة على درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.105	1	.105	.225	.63
المؤهل العلمي	3.600	2	1.800	3.876	.02
سنوات الخبرة	.722	1	.722	1.554	.21
المسمى الوظيفي	8.876	3	2.959	6.372	.00
الخطأ	214.076	461	0.464		
الكلي	228.725	468			

يتبين من الجدول (14) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر النوع، حيث بلغت قيمة ف (0.225) وبدلالة إحصائية بلغت (0.635).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α =0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (3.876) وبدلالة إحصائية بلغت (0.021). ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (15).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (1.554) وبدلالة إحصائية بلغت (0.213).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α =0.05) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف (6.372) وبدلالة إحصائية بلغت (0,000).

ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه للكشف عن أثر كل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي كما هو مبين في بالجدول رقم (15) و (16).

جدول(15)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي

المجالات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
تحديد الاحتياجات التدريبية	دبلوم	3.16			
	بكالوريوس	2.82	.34(*)		
	دراسات عليا	2.87	.29	.05	
تنفيذ التدريب	دبلوم	3.54			
	بكالوريوس	3.10	.43(*)		
	دراسات عليا	3.20	.34	.10	
متابعة وتقييم التدريب	دبلوم	3.32			
	بكالوريوس	2.94	.38(*)		
	دراسات عليا	3.04	.28	.10	
الأداة ككل	دبلوم	3.40			
	بكالوريوس	3.02	.38(*)		
	دراسات عليا	3.13	.27	.10	

*دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

يتبين من الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين دبلوم وبكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح دبلوم في كل من مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ التدريب، ومتابعة وتقييم التدريب، وفي الأداة ككل.

جدول (16)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المسمى الوظيفي

المجالات	متغير المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	معلم أول	مشرف	مدير مدرسة	وظائف مساندة
تحديد الاحتياجات التدريبية	معلم أول	2.92				
	مشرف	3.04	-.12			
	مدير مدرسة	2.73	.19	.31		
	وظائف مساندة	2.74	.18	.30(*)	-.01	
تخطيط التدريب	معلم أول	3.29				
	مشرف	3.47	-.18			
	مدير مدرسة	2.98	.31(*)	.49(*)		
	وظائف مساندة	3.22	.07	.25	-.23	
تصميم التدريب	معلم أول	3.06				
	مشرف	3.26	-.21			
	مدير مدرسة	2.82	.24	.44(*)		
	وظائف ومساندة	3.11	-.05	.15	-.29	
تنفيذ التدريب	معلم أول	3.22				
	مشرف	3.34	-.12			
	مدير مدرسة	2.87	.35(*)	.47(*)		
	وظائف مساندة	3.14	.08	.20	-.26	
متابعة وتقييم التدريب	معلم أول	3.07				
	مشرف	3.09	-.01			
	مدير مدرسة	2.68	.39(*)	.40(*)		
	وظائف مساندة	3.02	.05	.06	-.34(*)	
الأداة ككل	معلم أول	3.12				
	مشرف	3.25	-.13			
	مدير مدرسة	2.82	.29(*)	.42(*)		
	وظائف مساندة	3.05	.07	.20	-.23	

*دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

يتبين من الجدول (16) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين مشرف ووظائف مساندة ، وجاءت الفروق لصالح مشرف في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين مدير مدرسة من جهة وكل من معلم أول ومشرف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من معلم أول ومشرف في تخطيط التدريب، وتنفيذ التدريب وفي الأداة ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين مشرف ومدير مدرسة، وجاءت الفروق لصالح مشرف في مجال تصميم التدريب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين مدير مدرسة من جهة وكل من معلم أول ومشرف من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من معلم أول ومشرف، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدرسة ووظائف مساندة، وجاءت الفروق لصالح وظائف مساندة في مجال متابعة وتقييم التدريب.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

نص السؤال الثالث على " **ما مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي كما يتصورها رؤساء مراكز التدريب بسلطنة عمان؟** "

للإجابة عن السؤال الثالث قام الباحث باستخدام أسلوب المقابلة مع كافة رؤساء مراكز التدريب التربوي بالمحافظات بسلطنة عمان والبالغ عددها (12) مركزا تدريبيا التي شملتها الدراسة، وتم طرح السؤال التالي عليهم: **"ما هي مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظرك من النواحي الإدارية والفنية والمالية ؟"**

بعد تحليل مضمون المقابلات كما هو موضح بالملحق رقم (5) التي تم إجراؤها مع كافة رؤساء مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (12) رئيساً، تم أحتساب عدد التكرارت لكل مقترح ، التي سنقوم باستعراضها على النواحي التالية:

أولا: المقترحات الإدارية:

يشير الجدول رقم (17) استجابات أفراد عينة المقابلة مرتبة تنازليا حسب تكرارها لمحور المقترحات الإدارية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (17)

المقترحات الإدارية لتطوير مراكز التدريب التربوي من وجهة نظر الرؤساء بسلطنة عمان (ن = 12)

م	المقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	إيجاد خطة إستراتيجية موحدة لمراكز التدريب وفق رؤية ورسالة وأهداف وقيم تكون بمثابة خارطة طريق تسير عملها وتحقق أهدافها المنوطة بها.	12	%100	عالية
2	تحديد هيكلية واضحة ومحدده لجميع مراكز التدريب مع توصيف مهام الأقسام والوظائف بشكل علمي يتناسب مع متطلبات العمل الفعلي لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.	10	%83	عالية
3	توفير الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التدريب بمراكز التدريب من مدربين ومساعد مدرب لكل مادة، وأخصائيين متخصصين لكل مرحلة من مراحل التدريب ومحللي نظم مالية وإدارية وفني الحاسوب والأجهزة التعليمية.	9	%75	عالية
4	العمل على استقطاب الكوادر والخبرات ذات الكفاءة العالية لإدارة عملية التدريب بالمحافظات التعليمية.	9	%75	عالية
5	الاهتمام بإعداد وتنمية الكادر العامل بمراكز التدريب في كافة جوانب الاحتياج على أن تكون هذه التنمية متعلقة بعملية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.	8	%66	متوسطة
6	التحرر من المركزية وإعطاء مراكز التدريب بالمحافظات الصلاحيات بالتخطيط و التصميم وإعداد البرامج والاستعانة بمدربين مؤهلين للتنفيذ	7	%58	متوسطة
7	إعادة النظر في الآليات المتبعة للترشيح للدراسات العليا ومتابعة الدراسيين بالخارج ووضع الخطط التي تضمن الاستفادة من الحاصلين على الشهادات العليا في تطوير العمل التربوي.	5	%41	متوسطة
8	تبني أخصائي تدريب لكل مدرسة يقوم بتنفيذ ومتابعة وتقييم كافة برامج الانماء المهني ويعمل كحلقة الوصل بين مركز التدريب والمدرسة.	3	%25	متدنية

يبين لنا الجدول (17) عدد المقترحات الإدارية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب التي بلغ عددها (8) مقترحات، وقد تراوحت عدد تكرارها بين (12-3) تكرارا، وجاء المقترح رقم (1)

الذي ينص على:" إيجاد خطة إستراتيجية موحدة لمراكز التدريب وفق رؤية ورسالة وأهداف وقيم تكون بمثابة خارطة طريق تسير عملها وتحقق أهدافها المنوطة بها " في المرتبة الأولى بتكرار مقداره (12) وبدرجة تقدير عالية، تلاها في المرتبة الثانية المقترح رقم (2) ونصه: " تحديد هيكلة واضحة ومحدده لجميع مراكز التدريب مع توصيف مهام الأقسام والوظائف بشكل واضح وعملي يتناسب مع متطلبات العمل الفعلي تتفق مع مهام المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة" بتكرار بلغ (10) وبدرجة تقدير عالية، تلاها في المرتبة الثالثة المقترح رقم (3) ونصه: " توفير الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التدريب بمراكز التدريب من مدربين ومساعدي مدرب لكل مادة، وأخصائيين متخصصين في كل مرحلة من مراحل التدريب" بتكرار بلغ (9) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاء المقترح رقم (7) ونصه: " تبني أخصائي تدريب لكل مدرسة يقوم بتنفيذ ومتابعة وتقييم كافة برامج الإنماء المهني ويعمل كحلقة الوصل بين مركز التدريب والمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبتكرار بلغ (3) وبدرجة تقدير متدنية.

ثانيا : المقترحات الفنية:

يشير لنا الجدول رقم (18) استجابات أفراد عينة المقابلة مرتبة تنازليا حسب تكرارها لمحور المقترحات الفنية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان، وذلك كما هي موضحة بالجدول رقم (18):

جدول رقم (18)

المقترحات الفنية لتطوير مراكز التدريب التربوي من وجهة نظر الرؤساء بسلطنة عمان (ن = 12)

م	المقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	الاستعانة ببيوت الخبرة المحلية والخليجية والعربية والعالمية المتخصصة في وضع الأطر العامة للتدريب التربوي بسلطنة عمان.	12	%100	عالية
2	إسناد الإشراف على مراكز التدريب التربوي الحكومية لجهة مستقلة ومتخصصة، كأن تكون أكاديميات متخصصة بالتدريب التربوي.	11	%91	عالية
3	إعادة النظر في الطرق والأساليب المتبعة حاليا في تفعيل مراحل عمليات التدريب بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاءً بقياس ومتابعة أثر التدريب.	10	%83	عالية
4	العمل على إيجاد أدوات تعطي مؤشرات وأرقام صحيحة وصادقة ودقيقة للاستناد عليها في وضع الخطط ومنها خطط الإنماء المهني للعاملين بالوزارة.	10	%83	عالية
5	ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، بحيث تحدد لكل موظف بالوزارة البرامج التدريبية التي تتلاءم مع وظيفته والدورات التي ينبغي أن يلتحق بها مع ربطه بنظام الترقيات أو الحصول على العلاوات المالية.	10	%83	عالية
6	إعداد حقائب تدريبية متكاملة لكل وظيفة في الوزارة تقدم للموظفين لتمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وبالأسلوب العلمي الصحيح ووفق احتياجاتهم التدريبية .	9	%75	عالية
7	تفعيل التدريب الألكتروني بين مراكز التدريب في المحافظات التعليمية والوزارة ليسهل عملية التبادل في البرامج التدريبية وخاصة النوعية منها، إضافة إلى إمكانية التدريب عن بعد بالاشتراك مع الجامعات ومراكز التدريب العالمية.	8	%66	متوسطة

8	الاستفادة من (تقارير الأداء الوظيفي- نتائج التقويم التربوي - التقارير الختامية للمحافظات التعليمية- الخطط التطويرية - بطاقات الوصف الوظيفي- خطط التدريب السابقة) في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضعها بخطط التدريب السنوية.	8	%66	متوسطة
9	الاهتمام بعملية متابعة وتقييم التدريب من الجوانب التالية: التقويم القبلي ، التقييم أثناء قيام الفعاليات التدريبية، والتقويم الختامي، وقياس مستوى التعلم لدى المتدربين، مع الاهتمام بعملية انتقال اثر التدريب .	7	%58	متوسطة
10	إختيار وتأهيل المدربين وفق معايير أكاديمية لضمان امتلاكهم كافة المهارات التدريبية ومنحهم رخصة لقيادة عمليات التدريب تجدد كل ثلاث سنوات.	7	%58	متوسطة
11	الاهتمام بالتوازن في محتويات التدريب بين الجانب النظري والجانب التطبيقي	6	%50	متوسطة
12	إنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة وذلك للحيلولة من:الانتشار الجغرافي للمعلمين في أنحاء السلطنة، ومراعاة ظروف المعلمين التي قد تمنعهم من الانتقال إلى مراكز التدريب التربوي، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التدريبية لجميع المعلمين	5	%41	متوسطة
13	إعداد برامج تدريبية تعتمد على مبدأ مهارات التعلم الذاتي (الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم وإدارة الصف، والقياس والتقويم التربوي) ومنح الحوافز التشجيعية للمستفيدين منها بما يكفل إستمرارية تطويرهم ذاتيا.	4	%33	متدنية
14	وضع القوانين المنظمة لبرامج التعليم والتدريب في السلطنة، وذلك بالاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال التعليم والتدريب عن بعد.	4	%33	متدنية
15	العمل على إعداد برنامج لقواعد البيانات لجميع الموظفين الذين ينتمون للوزارة مربوط بالرقم الوظيفي للموظف لتفعيل سجل النمو المهني تتاح لمراكز التدريب التربوي تغذيتها لتمكينها من وضع مسار تدريبي لكل موظف.	3	%25	متدنية
16	تصنيف برامج خطة التدريب السنوية إلى برامج نوعيه ومشاغل و ورش عمل قصيرة المدى وطويلة المدى يتم وضعها ضمن خطه لتنفيذها على مدار عده سنوات حتى يتم تغطيه كافة الفئات بالحقل التربوي.	2	%16	متدنية

يبين لنا الجدول رقم (18) عدد المقترحات الفنية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب البالغ عددها (16) مقترحاً، وقد تراوح عدد تكرارها بين (12-2) تكرارا وجاء المقترح رقم (1) الذي ينص على: " الاستعانة ببيوت الخبرة المحلية والخليجية والعربية والعالمية المتخصصة في وضع الأطر العامة للتدريب التربوي بسلطنة عمان" في المرتبة الأولى بتكرار مقداره (12) وبدرجة تقدير عالية، تلاها في المرتبة الثانية المقترح رقم (2) ونصه: " إسناد الإشراف على مراكز التدريب التربوي الحكومية لجهة مستقلة ومتخصصة، كأن تكون أكاديميات متخصصة بالتدريب التربوي "بتكرار بلغ (11) وبدرجة تقدير عالية، تلاها في المرتبة الثالثة المقترح رقم (3) ونصه: "إعادة النظر في الطرق والأساليب المتبعة حاليا في تفعيل مراحل عمليات التدريب بدء من تحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بقياس ومتابعة أثر التدريب" بتكرار بلغ (10) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاء المقترح رقم (16) ونصه:" تصنيف برامج خطة التدريب السنوية إلى برامج نوعيه ومشاغل و ورش عمل قصيرة المدى وطويلة المدى يتم وضعها ضمن خطه لتنفيذها على مدار عدة سنوات حتى يتم تغطية كافة الفئات العاملة بالحقل التربوي" بالمرتبة الأخيرة وبتكرار بلغ (2) وبدرجة تقدير متدنية.

ثالثا : المقترحات المالية :

يبين لنا الجدول رقم (19) استجابات أفراد عينة المقابلة مرتبة تنازليا حسب تكرارها لمحور المقترحات المالية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان، وذلك كما هي موضحة بالجدول رقم (19):

جدول رقم (19)

المقترحات المالية لتطوير مراكز التدريب التربوي من وجهة نظر الرؤساء بسلطنة عمان (ن = 12)

م	المقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	منح مراكز التدريب التربوي بالمحافظات الاستقلالية الإدارية والمالية لتقديم خدماتها للمستفيدين، بمنح ميزانية مستقلة عن الإدارة المركزية تتاح لها إدارة الأمور المالية بما يناسب وضع كل محافظة مع توظيف أخصائي مالي يتابع مصروفات المركز والميزانية والعهدة.	12	%100	عالية
2	دعوة القطاع الخاص للاشتراك في دعم نهضة وصناعة سوق التدريب التربوي.	12	%100	عالية
3	تزويد مراكز التدريب التربوي بالخدمات اللوجستيه بما يخدم المستفيدين منها (غرف للصلاة – المطاعم – الملاعب – قاعات متعددة الأغراض) يمكن أن يستفيد منها العاملون بالتربية لإقامة المناسبات.	8	%66	متوسطة
4	إيجاد مركز معلومات متكامل خاص بكل محافظة تعليمية ويتم فيها أعمال الإدارة والفهرسة والتصنيف بالإضافة إلى وحدة للوسائط التعليمية والكتب الألكترونية ويتم تحديثها باستمرار.	7	%58	متوسطة
5	التعاقد مع مراكز ومؤسسات تدريب ذات جودة تتولى تنفيذ دورات ومشاغل تدريبية في المحافظات كالكليات والجامعات.	6	%60	متوسطة
6	تعديل الدرجات المالية والعلاوات الخاصة لكافة العاملين بمراكز التدريب بما يتناسب ومسمياتهم الوظيفية مع رفع علاوة التدريب المخصصة للبرامج التدريبية بأكثر من خمسة ريالات للساعة التدريبية الواحدة.	4	%41	متدنية

يبين لنا الجدول رقم (19) عدد المقترحات المالية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب التي بلغ عددها (6) مقترحات، وقد تراوح عدد تكرارها بين(12-4) تكرارا وجاء المقترح رقم (1) الذي ينص على: "منح مراكز التدريب التربوي بالمحافظات الاستقلالية الإدارية والمالية لتقديم خدماتها للمستفيدين، بحيث تمنح ميزانية مستقلة عن الإدارة المركزية تتاح لها إدارة الأمور المالية بما يناسب وضع كل محافظة مع توظيف أخصائي مالي يتابع مصروفات المركز والميزانية والعهدة " في المرتبة الأولى بتكرار مقداره (12) وبدرجة تقدير عالية، تلاها في المرتبة الثانية المقترح رقم (2) ونصه: " دعوة القطاع الخاص للاشتراك في دعم نهضة وصناعة سوق التدريب التربوي" بتكرار بلغ (12) وبدرجة تقدير عالية، تلاها في المرتبة الثالثة المقترح رقم (3) ونصه: " تزويد مراكز التدريب التربوي بالخدمات اللوجستيه بما يخدم المستفيدين منها (غرف للصلاة – المطاعم – الملاعب– قاعات متعددة الأغراض) يمكن أن يستفيد منها العاملون بالتربية لإقامة المناسبات والأفراح" بتكرار بلغ (8) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء المقترح رقم (6) ونصه: " تعديل الدرجات المالية والعلاوات الخاصة لكافة العاملين بمراكز التدريب بما يتناسب ومسمياتهم الوظيفية مع رفع علاوة التدريب المخصصة للبرامج التدريبية بأكثر من خمسة ريالات للساعة التدريبية الواحدة " بالمرتبة الأخيرة وبتكرار بلغ (4) وبدرجة تقدير متدنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد تم عرضها تبعا لتسلسل أسئلة الدراسة، كما تم تقديم التوصيات الختامية في نهاية هذا الفصل.

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على ما يلي: ما درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين منها؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان جاءت بدرجة تقدير متوسطة ولجميع المجالات. وجاء ترتيب المحاور على النحو الآتي: تخطيط التدريب ومن ثم تنفيذ التدريب يليه تصميم التدريب ومن ثم متابعة وتقييم التدريب وأخيرا تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وقد يعزى ذلك على وجود نهج من قبل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لعملية التدريب أثناء الخدمة لكافة العاملين لديها من خلال إيجاد مراكز تدريب في كافة المحافظات بالسلطنة، ووضع الخطط السنوية لعملية الإنماء المهني على المستويين المركزي والمحلي، تعمل على نشر ثقافة الإنماء المهني لدى العاملين لديها، مع تزويد كافة المراكز بالمستلزمات والتجهيزات المادية.

وبالرغم من كافة الجهود التي تقوم بها الوزارة مازالت إدارة مراكز التدريب التربوي تفتقر إلى العديد من الجوانب المادية والبشرية والفنية التي تؤهلها للقيام بتقديم خدمات ذات جودة عالية على رأسها نقص الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لإدارة تلك المراكز حيث إن معظم العاملين لديها ما زالت إمكانياتهم متواضعة في قيادة تلك المراكز من حيث مؤهلاتهم العلمية والفنية، إلى جانب المركزية التي تفرضها الوزارة على كافة المراكز التدريبية في تقديم خدماتها للمستفيدين منها، وهذا بدوره يقلل من فاعليتها ويزيد من توسعة الفجوة بينها وبين الوزارة، ومن

هنا يلاحظ أن نتيجة الدراسة لمتوسط فاعلية إدارة تلك المراكز التدريبية مازالت تقدر بدرجة متوسطة ومتقاربة بين كافة مجالات الدراسة الخمسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة إذ تتفق مع نتيجة دراسة عبد الرحمن (2009) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية بشكل عام كما يراها المشرفون كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها ومعظم فقراتها. ونتيجة دراسة المومني (2007) التي توصلت إلى أن فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية في الجامعات الرسمية من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المطيري (2010) حيث توصلت الدراسة إلى أن مجالات الواقع التدريبي للموجهين الفنيين في دولة الكويت جاءت على النحو الآتي: ففي المرتبة الأولى أماكن تنفيذ التدريب، وجاءت بالمرتبة الثانية المستوى الأكاديمي والتطبيقي للكوادر البشرية في إدارة التدريب، وفي المرتبة الثالثة جاءت نتاجات التدريب، ومن ثم جاءت على التوالي تحديد الاحتياجات التدريبية، والخصائص النفسية، والخطط التدريبية في المرتبة الرابعة فالخامسة فالسادسة. ونتيجة دراسة العنزي (2006) التي توصلت إلى ضعف درجة الفاعلية لإدارة برامج إعداد المعلمين بكليات التربية. ونتيجة دراسة العلوي(2011) التي توصلت إلى وجود ضعف في النظام الحالي للتنمية المهنية بمراكز التدريب في تدريب القيادات التربوية بالوزارة بسلطنة عمان، ونتيجة دراسة عيسان (2011) التي أشارت نتائجها إلى إن من أهم أسباب غياب المعلمين ضعف برامج الأعداد المهني حيث تفتقد البرامج المقدمة بمراكز التدريب التربوي.

بالعودة إلى ترتيب مجالات الدراسة فقد أظهرت النتائج على أن جميعها تقع ضمن درجة تقدير متوسطة، ويعكس ذلك محدودية الدور التي تقوم بها إدارة مراكز التدريب التربوي؛ وقد يعزو ذلك إلى أنها مازالت تمارس إدارة عملية التدريب بمجالاتها الخمسة بشكل روتيني يفتقد إلى التطوير والتحديث بما يكفل لها الانتقال إلى المستويات العليا من الفاعلية. وسنوضح ذلك عند الحديث عن كل مجال من مجالات الدراسة على النحو الآتي:

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تخطيط التدريب :

فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مجال تخطيط التدريب قد جاء بالمرتبة الأولى من بين باقي المجالات ضمن درجة تقدير متوسطة، وأظهرت درجة تقدير متوسطة لنتائج فقرات المجال. ويشير ذلك إلى وجود اهتمام بعملية التخطيط بشكل عام كمدخل مهم لعملية إدارة التدريب التربوي الذي يظهر ذلك من خلال تخصيص موازنات للإنفاق على عملية التدريب التربوي بسلطنة عُمان إذ تعمل الوزارة سنويا على رفع مخصصاتها لتلبية احتياجاتها التدريبية لسد متطلبات التطوير من جهة ولتلافي معوقات العمل في الحقل التربوي من جهة أخرى، وبذلك تكرس إدارات تلك المراكز جهدها على وضع خطط قصيرة وطويلة المدى لكافة فعاليتها التدريبية. إلا أن هذه الخطط تفتقر إلى البعد الاستراتيجي لعملية التدريب التربوي في السلطنة من حيث البناء والتنفيذ ومدى ارتباطها بالمنظومة التعليمية بشكل متكامل. وقد يعزى ذلك إلى قلة الكوادر المتخصصة في بناء مثل تلك الخطط التدريبية والاعتماد على الحلول الآنية دون الأخذ بالحسبان بالتنبؤات المستقبلية لمتطلبات العمل لكافة الوظائف بالوزارة سواء أكانت فنية أو إدارية.

وبالعودة إلى فقرات مجال تخطيط التدريب فإننا نلاحظ أن الفقرة التي تنص "تعد الموازنات المالية لتنفيذ الفعاليات التدريبية وفق الإمكانات المتوافرة "جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة، وهذا يعزز إلى ما أشرت إليه سابقاً بأن الوزارة لا تألُ جهدا في تخصيص الموازنات المالية لإدارة مراكز التدريب التربوي وتعمل على رفعها بشكل سنوي لتلبية احتياجاتها من تنفيذ فعالياتها وبرامجها التدريبية. وتلاها في المرتبة الثانية الفقرة وبدرجة تقدير متوسطة " تحدد أهداف التدريب بوضوح لكل الفعاليات والبرامج التدريبية" ويظهر لنا ذلك جليا عند الاطلاع على الخطط السنوية للإنماء المهني التي تعدها تلك المراكز.

وبالرغم من تحديد تلك الأهداف التدريبية إلا إن معظمها تصاغ بصياغة عامة وغير قابلة للقياس مما يجعل عملية التخطيط لتلك الفعاليات غير محددة الأهداف بطريقة موضوعية يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق تلك الأهداف ونجاح برامجها التدريبية، وبدوره يُصعب العمل لدى العاملين بأقسام التقييم ومتابعة انتقال أثر التدريب وقياس العائد منه.

أما بالنسبة لباقي فقرات مجال تخطيط التدريب فجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة عدا فقرة: "تعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للوظائف بالوزارة " فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متدنية؛ قد يعود السبب إلى عدم وجود ربط بين ما ينجزه الموظف من برامج تدريبية بنظام الترقية ومنحه العلاوات الاستثنائية مما يجعل عملية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي يسير بشكل ضعيف بالوزارة على الرغم من الفوائد التي ستجنيها الوزارة من تطبيق هذا النظام بحيث يتم تقسيم الفعاليات والبرامج التدريبية على ثلاثة مستويات: المدرسة باعتبارها وحدة تدريب للمعلم ومن ثم مراكز التدريبية بالمحافظات وبعدها ينتقل المتدرب إلى المركز الرئيس بالوزارة. بذالك يخفف العبء على تلك المراكز التدريبية في تنفيذها فعالياتها التدريبية بحيث تصبح كل جهة من الجهات الثلاث لها مستويات من البرامج التدريبية ينتقل

أثرها على المتدرب من مستوى البرامج المقدمة بالمدرسة إلى مستوى البرامج التدريبية المتوسطة التي تقدمها المراكز التدريبية بالمحافظات التعليمية وعند انتهائه منها ينتقل إلى المراحل التدريبية المتقدمة بالمركز الرئيس بالوزارة، وفي جميع تلك المراحل التدريبية يتم ربطها بمساره الوظيفي وفق سجل خاص للنمو المهني لكل موظف بالوزارة يربط برقمه الوظيفي.

وقد اتفقت نتيجة هذا المجال مع نتائج بعض الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتيجة دراسة العلوي(2011) التي توصلت إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة للتنمية المهنية للقيادات التدريبية في سلطنة عمان. ونتيجة دراسة العاجز وآخرين (2010) التي توصلت إلى أهم النتائج حاجة برامج تدريب المعلمين والمعلمات ومنها وجود أهداف محددة سلفا، إلى جانب جعل التخطيط السليم لتلك البرامج منطلقا من واقع العملية التعليمية ومن احتياجات المتدربين المختلفة، مع إدراك القائمين على جمع تلك الاحتياجات أهمية مشاركة العاملين في كافة عمليات البرنامج من تخطيط، ومشاركة في التنفيذ، ومشاركة في التقويم والمتابعة. ونتيجة دراسة العلوي (2006) قد توصلت الدراسة إلى قلة عدد المشرفين على إدارات التدريب في المؤسسات الحكومية وضعف مستواهم التأهيلي، ووجود خطط تدريبية بكافة المؤسسات التدريبية مما تساعد على توفير مناهج تدريبية ايجابية وفعالة تراعي اهتمامات المتدربين وأفضل الشروط للتعلم مع توفر في الميزانيات والتجهيزات والمباني عند تنفيذ تلك الخطط. ونتيجة دراسة كل من الحمدان والشمري (2008) التي أشارت نتائج الدراسة إلى تأكيد مديري المدارس على ضرورة العمل على تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة والقائمين على تخطيط برامج التدريب المهني للمعلمين أثناء الخدمة.

واختلفت نتائج هذا المجال مع نتيجة دراسة البطاني (2007) التي توصلت أن خطط التدريب يتم إعدادها من قبل إدارة التدريب دون مشاركة فعلية من إدارة شؤون الموظفين والإدارة العليا، ونتيجة دراسة فرانك (Frank ,2007) التي أظهرت الارتباط الوثيق بين ارتفاع المستوى المهني للمعلمين نتيجة ارتفاع المستوى المهني للمدربين كعملية ربط بين المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، ونتيجة دراسة ويبستر (Webster, 2005) التي بينت نتائج وجود الارتباط القوي بين الإطار التنظيمي للمدرسة مع النمو المهني للمعلمين في السنة الأولى للخدمة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تنفيذ التدريب :

في حين جاء مجال تنفيذ التدريب بالمرتبة الثانية من بين باقي المجالات ضمن درجة تقدير متوسطة، وأظهرت النتائج درجة تقدير متوسطة ومتدنية لفقرات المجال. وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام بتنفيذ البرامج التدريبية بتلك المراكز؛ وقد يعزى ذلك إلى كثافة البرامج التدريبية المتضمنة خطط مراكز التدريب وخاصة البرامج التطويرية التي عادة تستحوذ على معظم البرامج والفعاليات التدريبية لكونها مرتبطة بعملية التطوير التربوي بشكل مباشر، وذلك بالاعتماد على مدربين محليين من فئة المشرفين التربويين كمدربين معتمدين لدى المراكز التدريبية يعملون على تنفيذها كل في مجال تخصصه مع توفر التجهيزات اللازمة المادية من مباني وأجهزة ومعدات لتنفيذ فعالياتها التدريبية، إلى جانب وجود متابعة من الإدارة العليا لخطط التدريب سواء على المستوى المركزي أو المحلي من خلال إرسال تقارير دورية لمعرفة موقف التنفيذ للبرامج والفعاليات المضمنة بخطط الإنماء السنوية. مما يجعل إدارات مراكز التدريب على أهبة الاستعداد لتنفيذ كافة البرامج والفعاليات التدريبية الواردة بخططها.

مع ذلك فإنه توجد معوقات كبيرة في عملية تنفيذ البرامج التدريبية ومن أهمها طرح برامج تدريبية طارئة لم يكن مخطط لها عند إعداد الخطط السنوية مما تعطل تنفيذ الكثير من البرامج وزعزعة الجداول المعمول بها لتنفيذ الخطة، وبدوره يزيد من الأعباء على إدارات تلك المراكز وازدحام المراكز التدريبية بالمستفيدين فوق طاقتها الاستيعابية في ظل عدم تفعيل التدريب الالكتروني وبرامج الفيديو المرئي في تنفيذ البرامج التدريبية كحل بديل لمثل تلك المعوقات.

وبالنظر إلى ترتيب فقرات مجال تنفيذ التدريب نلاحظ جميعها تقع ضمن مستوى درجة تقدير متوسطة عدا فقرتين جاءتا بمستوى درجة تقدير* متدنية، وقد وجاءت الفقرة التي تنص على "توفر البيئة المناسبة لتنفيذ كافة الفعاليات التدريبية" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى توفر مباني مستقلة لمراكز التدريب في كل محافظة من محافظات السلطنة إلى جانب المركز التدريب الرئيسي بالوزارة ومجهزة بكافة التجهيزات اللازمة لتنفيذ البرامج والفعاليات التدريبية على الرغم ما يعانيه المستفيدون من تلك المراكز البعد المكاني بين بعض الولايات التعليمية عن المحافظة ألام مما يقلل الاستفادة من فعالياتها التدريبية والاعتذار عنها من قبل المتدربين.

تلاها في المرتبة الثانية: "تنوع من أساليب التدريب (لعب الأدوار، دراسة الحالة،المناقشة، حل المشكلات، العصف الذهني، النشرات التدريبية، التعليم بالحاسوب، المحاكاة الخ)" وبدرجة تقدير متوسطة؛ ويأتي هذا التنوع نتيجة فترة زمنية غير قليلة استمرت فيها إدارات مراكز التدريب التربوي بتقديم تلك الأساليب في برامج تدريب المعلمين العاملين بمدارس التعليم الأساسي بالتعاون مع بيوت خبرة عالمية مما سهل على إدارات المراكز الاستمرار في تنفيذ برامجها على المنهج نفسه، وتعتبر بذلك نقلة نوعية في تقديم فعالياتها وبرامجها التدريبية.

أما بالنسبة لباقي فقرات مجال تنفيذ التدريب فجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة عدا فقرتي "تستفيد من التدريب الإلكتروني في تنفيذ البرامج التدريبية"، و"ترسل المواد التدريبية للمتدربين قبل فترة زمنية كافية من تنفيذ التدريب" بدرجة تقدير متدنية؛ وقد يبرر تدني هاتين الفقرتين إلى بعد المسافات بين المحافظات التعليمية ومركز التدريب الرئيسي، وقد يحل هذا الإشكال باستخدام التقنيات الالكترونية الحديثة في ظل الطفرة العلمية في مجال التكنولوجيا والاستفادة منها لإيصال تلك المواد والحقائب إلى المستفيدين منها بأسرع وقت وأقل جهد.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتيجة دراسة الجلنداني (2011) التي توصلت إلى أن معظم برامج التدريب الإلكتروني الموجه للعاملين بالوزارة أثناء الخدمة لا تلبي احتياجاتهم التدريبية المهنية لافتقارها إلى التصميم العلمي الجيد. ونتيجة دراسة حمرون (2007) التي أظهرت وجود مركز رئيس للتدريب في كل منطقة تعليمية مجهز بمستلزمات التدريب من الأجهزة والأثاث، مع ضعف في التقنيات المتعلقة بالصيانة، توفر المجلات المتخصصة بالتدريب، وإنتاج الوسائل، وتوفر قاعدة البيانات، والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، وتوفر دعم مالي جيد للتدريب ساعد في تأمين أغلب مستلزمات المراكز من الأجهزة والأثاث إضافة للصرف على العملية التدريبية، وكان الأسلوب الأكثر شيوعا في الاستخدام من قبل مدربي الورش والمشاغل، مع ضعف في استخدامهم أساليب حل المشكلات، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والزيارات الميدانية، والتعليم المبرمج. ونتيجة دراسة العلوي (2006) التي توصلت الدراسة إلى وجود انسجام بين أهداف ومحتويات التدريب مع مناهج التدريب المختلفة التي تؤكد على توافق بين البرامج التدريبية وقدرات المتدربين. ونتيجة دراسة الحارثية (2006) التي توصلت إلى تكرار البرامج، وتتركز في الدورات القصيرة، والمشاغل، والمؤتمرات وهي فاعلة بصورة متوسطة.

واختلفت هذه نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة العلوي(2011) التي أشارت إلى عدم توفر تكنولوجيا الوسائط المتعددة المناسبة لمراكز التدريب .

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تصميم التدريب :

فبالإطلاع على نتائج هذه الدراسة فقد جاء مجال تصميم التدريب في المرتبة الثالثة من بين مجالات الدراسة وبدرجة تقدير متوسطة، وأظهرت النتائج درجة تقدير متوسطة ومتدنية لفقرات المجال؛ وقد يعزى ذلك أن هذا المجال من المجالات المهمة باعتباره مرحلة سابقة عن تنفيذ التدريب فيجب تكريس الجهود على إخراج الفعاليات التدريبية بما يتلاءم وحاجات المستفيدين بشكل دقيق وواضح ملبيا بذلك احتياجاتهم التدريبية، وهذا بدوره يحتاج إلى المزيد من الخبرات والاختصاصيين المؤهلين القادرين على قيادة عملية تصميم التدريب الذي تفتقر إليه إدارات تلك المراكز التدريبية.

وبالرجوع إلى فقرات هذا المجال نلاحظ جمعيها جاءت بمستوى درجة تقدير متوسطة عدا فقرتين كانتا بمستوى درجة تقدير متدنية؛ وقد جاءت الفقرة التي تنص: "تنوع في الفعاليات التدريبية (المؤتمرات، الندوات، ورش العمل، الدورات، تبادل الخبرات، الملتقيات التربوية، الرحلات العلمية ...الخ.)" في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى تلبية حاجات المستفيدين من تلك الفعاليات إلى ذلك التنوع وهذا ما كرست عليه إدارات مراكز التدريب التربوي جهودها منذ إنشائها على تنويع تلك الفعاليات بما يتلاءم مع نوع الاحتياج التدريبي، تلاها في المرتبة الثانية نص الفقرة: "تحدد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح" وبدرجة تقدير متوسطة؛ وقد يعود الفضل في ذلك إلى مطالبة إدارات مراكز التدريب لكافة الجهات المنفذة لأي فعالية بتقديم خطة واضحة ودقيقة تحتوي على الأهداف المنشودة تحقيقها ووسائل وطرق تنفيذها التي تتم مراجعتها من قبل المختصين بتلك المراكز وتقديم التغذية الراجعة لها لاعتماد تنفيذها.

أما بالنسبة لباقي فقرات مجال تصميم التدريب فجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة عدا فقرة "تصمم البرامج القائمة على تقديم حلول للمشكلات الوظيفية بالحقل التربوي" بالمرتبة الثامنة وبدرجة تقدير متدنية؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود ضعف في التنسيق بين القائمين على إدارة مراكز التدريب والعاملين بالحقل التربوي مما يؤدي إلى ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب مع الرجع الميداني والمشكلات التي تواجهه. كما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متدنية الفقرة التي تنص "تهتم بالدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بتطوير منهجية التدريب"، وهذا واضح عند بناء الخطط السنوية للإنماء المهني حيث لا تعتمد مصدر الدراسات والبحوث من ضمن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث على المستوى المحلي التي قد يستفاد منها في مجال التدريب التربوي سواء أكان على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية أو المجالات الأخرى لدورة حياة التدريب .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتيجة دراسة عابدين (2004) التي أظهرت أبرز الأساليب المستخدمة في التدريب بشكل عام هي :الورشة التربوية، والنقاش الجماعي، ودراسة الحالة، والمحاضرة، بينما كان أقل الأساليب استخداما هو المؤتمر التربوي، والملاحظة المنظمة، والزيارة الميدانية،والحلقة الدراسية.

واختلفت هذه نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة أبوعطوان (2008) التي أشارت إلى وجود تعارض وقت التدريب مع توقيت العمل بالمدارس، وقلة استخدام الحاسوب في التدريب.

رابعا : مناقشة النتائج المتعلقة بمجال متابعة وتقييم التدريب:

في حين جاء مجال متابعة وتقييم التدريب بالمرتبة الرابعة وبدرجة تقدير متوسطة، وتراوحت درجة التقدير لفقرات المجال بين المتوسطة والمتدنية؛ وقد يعزى ذلك إلى صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة للفعاليات التدريبية، فهناك برامج من السهل قياس العائد منها وخاصة البرامج المبنية على اكتساب المهارة مثل برامج استخدام الحاسب الآلي قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل البرامج المبنية على تغيير الاتجاهات وتعديل السلوك لدى العاملين بالوزارة على الرغم من وجود جهود حثيثة من قبل الوزارة لمتابعة انتقال أثر التدريب من خلال إنشاء وحدة متخصصة لتقييم العائد التدريبي تعمل على وضع المعايير والمؤشرات والقياسات الخاصة بمتابعة وتقييم التدريب بمراحله المختلفة إلا أنها ما زالت تسير بخطوات متواضعة وتحتاج إلى فترة زمنية لتحقيق الأهداف المنشودة من إنشائها لقلة الكفاءات القادرة على قيادة تقييم ومتابعة التدريب.

ولمناقشة هذا المجال يمكن لنا النظر لبعض التفاصيل الخاصة بفقراته حيث ظهرت جميعها بمستوى درجة تقدير متوسطة عدا فقرتين، حيث تشير الفقرة التي جاءت بالمرتبة الأولى إلى "تستطلع ردود فعل المتدربين أثناء التدريب حول فعاليات التدريب"؛ وقد يدل ذلك على الدور التي تقوم به دائرة تقييم العائد التدريبي من تقييم عملية التدريب بمستوياتها المختلفة سواء أكانت قبل البرنامج أو أثناءه أو بعده للتأكد من سير البرنامج وفق الأهداف المنشودة منه بما يتلاءم واحتياجات المستفيدين منه. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على: "تستخدم التقويم الختامي للتحقق من تحقيق الأهداف التدريبية "؛ وقد يعود ذلك إلى ربط التقويم الختامي بمتطلبات تقديم المكافآت التي تقدم للقائمين على البرنامج مما يجعل عملية التقويم إلزامية لكافة الفعاليات المقامة في تلك المراكز التدريبية.

أما الفقرات التي جاءت بمستوى درجة تقدير متدنية فتنص على" تتابع انتقال أثر التدريب وقياس العائد منه بعد التدريب" والفقرة "تعمل على تحقيق معايير الجودة الشاملة في تقديم خدماتها للمتدربين"؛ وقد يعود ذلك إلى صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى كما أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري للمتدرب ومدى إدراكه للفائدة منها. وقد يختلف من شخص لآخر.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتيجة دراسة الربعي وغانم (2008) التي توصلت إلى ضرورة استخدام نتائج التقويم كمدخل لعملية تطوير البرامج التدريبية بتلك المراكز، ونتيجة دراسة العلوي (2006) التي توصلت إلى أن اهتمام مؤسسات التدريب بتقويم التدريب أثناء التطبيق وفي نهاية البرنامج التدريبي إلا أنه لا توجد متابعة للمتدربين بعد التحاقهم بالعمل ومعرفة أثر انتقال التدريب. ونتيجة دراسة ستوارت (Stewart, 2003) التي أظهرت العديد من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب المهني للمعلمين بالمدارس، من أهمها مساندة النظام المدرسي ودعمه لهؤلاء المعلمين المدربين، وإتاحة فرص التطبيق العملي بالمدارس لتطبيق ما تعلموه في البرنامج. ونتيجة دراسة البيالي(2001) التي توصلت إلى العديد من النتائج التي من أهمها ما يلي: عدم وجود قسم مختص يعنى بتقويم التدريب، وضعف الإمكانات المادية المخصصة للإنفاق على عملية التقويم، مع نقص قدرة وكفاءة العناصر المنفذة للتقويم بسبب قلة الدورات التخصصية وضعف استخدام التقنيات الحديثة في تصميم أساليب التقويم وضعف المعالجة الإحصائية لمحتوى أدوات التقويم.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمرون (2007) التي أُظهرت وجود ضعف شديد في استخدام أساليب التقويم المتعلقة بالبرامج التدريبية، والمتدربين أثناء البرنامج التدريبي، ومتابعة أثر التدريب.

خامسا : مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحديد الاحتياجات التدريبية:

لقد جاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسط، بينما أظهرت النتائج درجة تقدير متوسطة ومتدنية لفقرات المجال، وبالرغم من أهمية هذا المجال الذي تبنى عليه كافة المجالات الأخرى إلا أنه ما زال غير مفعل بصورة يرقى إلى المستوى المطلوب من قبل إدارات مراكز التدريب التربوي؛ وقد يؤول ذلك إلى اعتماد تلك الإدارات على مصدر أو مصدرين لجمع الاحتياجات التدريبية وإهمال باقي المصادر، حيث لازالت تلك المراكز تعتمد على الطرق التقليدية في جمعها من الجهات المنفذة للفعاليات دون وجود جهاز مختص يعمل على جمع الاحتياجات التدريبية بطرق علمية قائمة على تحليل الوصف الوظيفي للعاملين وربطها بمتطلبات التدريب، ودراسة تقارير الأداء الوظيفي مع الاستفادة القصوى من قواعد المعلومات المختلفة في تحديد الاحتياجات.

وتشير النتائج المتعلقة بفقرات هذا المجال على أنها بمستوى درجة تقدير متوسطة ومتدنية، ويلاحظ ذلك في الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى التي تنص على "تشرك العاملين في الحقل التربوي في تحديد احتياجاتهم التدريبية" وقد يدل ذلك على بذل الجهود من تلك الإدارات للوصول إلى الاحتياجات التدريبية من منابعها الحقيقية من خلال إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، تلاها في المرتبة الثانية نص الفقرة: "تحليل الوصف الوظيفي للعاملين بالوزارة وربطها بمتطلبات التدريب" بدرجة تقدير متوسطة؛ وقد يكون ذلك ناتج عن تغيير نظام

المنظومة الوظيفية بقطاع الخدمة المدنية الحالي إلى منظومة جديدة قائمة على تحليل الوظائف ووضع كل وظيفة ضمن تصنيف وظيفي تشمل على كافة المؤهلات والمهارات المطلوبة واللازمة للقيام بعملها بشكل يحقق أهدافها التي وضعت من أجلها تلك الوظيفة مما يسمح لإدارات مراكز التدريب التربوي من وضع سجل للنمو المهني لكل وظيفة ليسهل ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تستفيد من تقارير الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية" وبدرجة تقدير متدنية؛ وقد يعزى الباحث ذلك إلى استمرار النظام بمنظومة قطاع الخدمة المدنية بعدم الكشف عن نتائج تقارير الأداء الوظيفي وعلى إنها تعامل بشكل سري يمنع الاطلاع عليها، وهذا يحول دون الاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل تلك الإدارات.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة حيث تتفق مع نتيجة دراسة البطاني (2007) التي أشارت إلى وجود خلل في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث إنها لا تعتمد على نتائج تقييم الموظفين وغير منسجمة مع السياسات والأهداف العامة للجهاز، ويغلب عليها طابع الاحتياجات الشخصية لا المؤسسية. ونتيجة دراسة حمرون (2007) التي أظهرت ضعف في استخدام الأساليب المتنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو عطوان (2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة جملة من المعوقات أهمها عدم أخذ رأي المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدرجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

وقد تمت مناقشة نتائج السؤال الثاني وفق متغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولا: الجنس:

أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي عند (α=0.05) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات، وعلى مستوى الأداة ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن المستفيدين من تلك المراكز سواء أكانوا من الذكور أو الإناث يعملون بنفس المجتمع، وهم جميعا خاضعون لنفس القوانين والأنظمة الخاصة بعملية التدريب، كما أنه لا توجد بمراكز التدريب فعاليات خاصة لكل فئة وإنما الفئتان غالبا ما يكونوا بنفس الفعاليات وبشكل مختلط.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العنزي (2006) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس. واختلفت مع دراسة كل من العاجز وآخرين (2010)، ونتيجة دراسة عبد الرحمن (2009) ونتيجة دراسة عابدين (2004) حيث أظهرت جميعها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور.

ثانيا:المؤهل العلمي:

فقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ التدريب، ومتابعة وتقييم التدريب، وفي الأداة ككل، باستثناء مجالي تخطيط التدريب، وتصميم التدريب، لصالح حملة مؤهل الدبلوم، وقد يعزى ذلك إلى أن فئة حملة مؤهل الدبلوم من أقدم الفئات العاملة بالحقل التربوي وكان لهم السبق في استهدافهم من قبل مراكز التدريب التربوي لكافة فعالياتها لفترة غير قصيرة مما عكس ذلك على استجاباتهم لتقدير فاعلية إدارة مراكز التدريب، إلى جانب تحويل معظم العاملين الحاصلين على مؤهل الدبلوم للعمل بمدارس الحلقة الأولى بنظام التعليم الأساسي. كما استحوذت البرامج التدريبية الخاصة بحملة مؤهل الدبلوم على ما نسبته (40%) من البرامج لتلك المراكز لتأهيلهم للعمل وفق منظومة تطوير التعليم بالسلطنة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من العاجز وآخرين(2010) حيث أظهرت جميعها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس.

ثالثا: سنوات الخبرة :

وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال تصميم التدريب، وجاءت الفروق لصالح 10سنوات فأكثر؛ وقد يعود ذلك إلى أن عملية التدريب أثناء الخدمة عملية مستمرة لكافة العاملين بالوزارة، وهذا ما نصت عليه أهداف التدريب مما جعل العملية غير مقصور على خبرة المتدرب وخاصة في ظل تطبيق مشروع المدرسة كوحدة تدريب للعاملين بها جعلت معظم المستهدفين سواء أكانوا من ذوي الخبرة أو غيرهم ممن لديهم خبرة محدودة يلتحقون بتلك الفعاليات؛ وقد يعزى

ذلك أيضاً إلى إن غياب ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للعاملين بالوزارة يؤدي إلى تداخل الفئات في البرامج التدريبية دون تحديد خبره محددة لكل فعالية تدريبية. أما بالنسبة لمجال تصميم التدريب الذي جاءت الفروق فيه لصالح خبرة 10سنوات فأكثر، فقد يرد ذلك إلى إن معظم من يقومون بتصميم البرامج التدريبية هم من فئة المشرفين التربويين وبالتأكيد إن الأنظمة والقوانين تفرض عنصر الخبرة الطويلة للفئات الأخرى لتقلد درجة مشرف تربوي وقيادتهم عملية التدريب بتلك المراكز.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الرحمن (2009) ونتيجة دراسة عابدين (2004) إذ أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة لأكثر من (10) سنوات. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العاجز وآخرين (2010) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح من لديهم سنوات الخبرة 10سنوات فأقل.

رابعا: المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح كل من معلم أول ومشرف في تخطيط التدريب، وتنفيذه وفي الأداة ككل؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أكثر الفئات استهدافاً في الفعاليات التدريبية بالمركز الرئيس والمراكز الأخرى بالمحافظات هي من فئة المعلم الأول والمشرفين التربويين حيث تشكل هاتان الفئتان فرق التدريب التربوي على مستوى المحافظات التعليمية المعتمدة لدى مركز التدريب الرئيسي لنقل التدريب التربوي إلى الحقل التربوي.

أما بالنسبة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدرسة ووظائف مساندة فجاءت الفروق لصالح الوظائف المساندة في مجال متابعة وتقييم التدريب فإنها قد تعزى إلى أن معظم العاملين بمجال تقييم التدريب هم من شاغلي الوظائف المساندة، وقد يدل ذلك على الدور الذي تقوم به هذه الفئة في متابعة أثر انتقال التدريب ومتابعة العائد منه، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عابدين (2004) إذ أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لأثر متغير المؤهل العلمي.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على ما يلي:

ما مقترحات تطوير إدارة مراكز التدريب التربوي كما يتصورها رؤساء مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان؟

لقد قدم رؤساء مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان عدة مقترحات لتطوير إدارة مراكز التدريب التربوي، وجاءت هذه الحلول بناء على الخبرة التي يتمتع بها رؤساء المراكز التدريبية بالوزارة. وتعد الاقتراحات المقدمة منطقية وواضحة وقابلة للتنفيذ، وما تحتاجه إليه هو تشكيل لجان وزارية لدراستها ودعم تنفيذها وفق الإمكانات المتاحة سواء أكان من الناحية الإدارية، أو الفنية، أو المالية.

كما إن الحلول المقدمة تحمل فوائد كثيرة إذا ما تم الأخذ بها وفق منحى تطويري شامل لتلك المراكز التدريبية في تقديم خدماتها للمستفيدين منها، وبدوره سيكسبها المكانة المرموقة على المستوى المحلي والإقليمي لدى التربويين مما يسهل عملية مشاركتهم وحضورهم لفعاليات تلك المراكز.

وبالنظر إلى تلك المقترحات وجدنا العديد منها حصلت على درجة الإجماع من قبل رؤساء المراكز التدريبية، وهذا يعطي مؤشراً إلى الأخذ بتلك المقترحات، وسنعرض بالتفصيل تلك الحلول وفق تقسيمها الوارد بالنتائج على النحو الآتي:

أولا: مناقشة المقترحات المتعلقة بالمحور الإداري:

فقد أوضحت نتائج المقابلة إلى وجود ثمانية مقترحات إدارية قدمها رؤساء مراكز التدريب، وتراوح عدد تكرارها بين ثلاثة وأثنتا عشر تكرارا، وقد حصل المقترح" إيجاد خطة إستراتيجية موحدة لمراكز التدريب وفق رؤية ورسالة وأهداف وقيم تكون بمثابة خارطة طريق تسّير عملها وتحقق أهدافها المنوطة بها" وبنسبة إجماع (100%) من قبل كافة رؤساء مراكز التدريب؛ ويبرهن ذلك إلى تدني البعد الإستراتيجي للخطط وتحتاج إلى وقفه جادة من قبل الإدارة العليا بالوزارة في وضع منظومة متكاملة لكافة القطاعات العاملة بالوزارة تسير وفق بعد إستراتيجي بعيد المدى، على أن يكون قطاع التدريب الحليف الأساسي لعملية التطوير بالوزارة.

أما المقترح" تحديد هيكلة واضحة ومحددة لجميع مراكز التدريب مع توصيف مهام الأقسام والوظائف بشكل واضح وعملي يتناسب مع متطلبات العمل الفعلي تتفق مع مهام المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة" فقد بلغ درجة عالية من الإجماع بنسبة(83%) حيث أشار إليه معظم رؤساء مراكز التدريب التربوي بالسلطنة؛ وقد يدل على عدم وجود هيكلية تنظيمية لتلك المراكز فلأبد من دراسة وضعها الحالي ورفدها بأقسام أخرى تتوازى مع المديرية العامة للتربية لتنمية الموارد البشرية بالوزارة مما يخلق انسجاماً بينها، وبدوره يرفع من فاعليتها. وقد تلاها في المرتبة الثالثة بنسبة تقدير(75%) المقترح: " توفير الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التدريب بمراكز التدريب من مدربين ومساعد مدرب لكل مادة، وأخصائيين متخصصين في كل

مرحلة من مراحل التدريب"؛ وقد يعود ذلك إلى إفتقار معظم مراكز التدريب التربوي بالسلطنة للخبرات العربية، والعالمية حيث مازال الاعتماد على الخبرات المحلية من العاملين بالوزارة لقيادة حلقات التدريب في معظم تلك المراكز، وهنا تبرز الحاجة إلى إيجاد خطط تنموية لصقل مهارات كافة العاملين بتلك المراكز سواء أكان ذلك بتأهيلهم ومنحهم الدراسات العليا أو بإلحاقهم بدورات متقدمة في إدارة تلك المراكز التدريبية.

أما باقي المقترحات فقد جاء مستواها بدرجة تقدير متوسطة من الإجماع وهي المقترح الرابع والخامس والسادس والسابع. وقد جاء المقترح "تبني أخصائي تدريب لكل مدرسة يقوم بتنفيذ ومتابعة وتقييم كافة برامج الإنماء المهني ويعمل كحلقة الوصل بين مركز التدريب والمدرسة" بالمرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرها(25%) وبدرجة تقدير متدنية؛ وقد يعتبر هذا المقترح من المقترحات الجيدة في ظل تفعيل مشروع المدرسة كوحدة تدريب للعاملين بها، فوجود منسق أو أكثر المؤهل لقيادة التدريب بالمدرسة سيعمل على التخفيف على إدارات المدارس عمليات التنسيق لإقامة برامجها التدريبية سواء من حيث المكان والزمان والمستهدفين.

ثانيا: مناقشة المقترحات المتعلقة بالمحور الفني :

أما المقترحات الفنية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب فقد بلغ عددها ستة عشر مقترحاً، وقد تراوح عدد تكرارها بين اثنان واثنتا عشر تكرارا. إذ حصل المقترح: " الاستعانة ببيوت الخبرة المحلية والعربية والعالمية المتخصصة في وضع الأطر العامة للتدريب التربوي بسلطنة عمان" على نسبة (100%) من الإجماع لكافة رؤساء مراكز التدريب التربوي؛ وقد يعود ذلك الى افتقار تلك المراكز إلى الخبرات سواء أكانت محلية أو دولية لوضع إطار متكامل لعملية التدريب التربوي بالسلطنة.

وقد يتأتى ذلك بربطها ببيت خبرة مع أحد المراكز التدريبية المتقدمة العاملة بالسلطنة أو كلية التربية بجامعة السلطان قابوس. تلاه المقترح الذي ينص على " إعادة النظر في الطرق والأساليب المتبعة حاليا في تفعيل مراحل عمليات التدريب بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بقياس ومتابعة انتقال أثر التدريب" بنسبة إجماع (100%) وقد يحقق ذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من العوامل الرئيسة الداخلة في نجاح عمليات التدريب:-

- توازن محتويات التدريب بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في التدريب.
- تحديد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح واعتمادها على أساليب حديثة.
- تصميم البرامج بحيث يقدم محتواها دليلا على نوعها (تطويرية، علاجية، إثرائية).
- التنوع في الفعاليات التدريبية والتوازن بين المادة العلمية المقدمة وزمن تنفيذها.
- الاستعانة بكفاءات وبيوت خبرة تضمن عملية الإشراف وتحقق عمليات التدريب بالصورة المرسومة.
- تنوع أساليب التدريب وترك الخيار الأول للمدرب في استخدامه لطريقة عرضه وأسلوب التدريب الذي يراه مناسبا مع الاهتمام بالمادة التدريبية من حيث الوضوح والدقة والجودة وجمالية الإخراج الفني.

أما مقترح " تصنيف برامج خطة التدريب السنوية إلى برامج نوعيه ومشاغل وورش عمل قصيرة وطويلة المدى فيتمّ وضعها ضمن خطة لتنفيذها على مدار عدة سنوات تغطي كافة الفئات بالحقل التربوي" بالمرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية (16%) وبدرجة تقدير متدنية من الإجماع؛ وقد يعزى ذلك إلى قيام مراكز التدريب بهذا التصنيف منذ فترة زمنية ليست بقصيرة عند بناء خطط الإنماء المهني السنوية.

ثالثا : مناقشة المقترحات المتعلقة بالمحور المالي :

أما بالنسبة للمقترحات المالية التي قدمها رؤساء مراكز التدريب فقد بلغ عددها ستة مقترحات، وقد تراوح عدد تكرارها بين أربعة واثنتا عشر تكرارا. ونص المقترح: " منح مراكز التدريب التربوي بالمحافظات الاستقلالية الإدارية والمالية لتقديم خدماتها للمستفيدين، بحيث تمنح ميزانية مستقلة عن الإدارة المركزية تتاح لها إدارة الأمور المالية بما يناسب وضع كل محافظة مع توظيف أخصائي مالي يتابع مصروفات المركز والميزانية والعهدة" بنسبة إجماع (100%) من قبل رؤساء مراكز التدريب التربوي بالسلطنة؛ وقد يعود ذلك إلى المركزية الإدارية والمالية التي مازالت تمارسها الوزارة على كافة قطاعاتها وعدم منحها الصلاحيات اللازمة لتفعيل كافة أنشطتها دون تغيير منها في تسهيل العمل بتلك المراكز بمنحها المزيد من الصلاحيات في بناء خططها وتنفيذها ومتابعتها مع تقديم دعم مالي وفني كافي لتقديم خدماتها بجودة عالية للمستفيدين منها.

كما جاء المقترح الذي نص على: "دعوة القطاع الخاص للاشتراك في دعم نهضة وصناعة سوق التدريب التربوي" بإجماع كامل أيضاء بنسبة مئوية بلغت (100%) من قبل رؤساء مراكز التدريب التربوي بالسلطنة؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم كفاية الإمكانات المادية الممنوحة من قبل الوزارة لتلك المراكز، ويعكس بدوره حاجتها إلى دعم من القطاع الخاص باعتباره شريكاً اقتصادياً للقطاع العام في دعم أنشطة تلك المراكز والمساهمة في بناء مراكز تدريب مستقلة ومجهزة بأحدث الأجهزة العلمية ومزودة بمكتبة وأماكن للبحث العلمي واشتراكات للمكتبات لمواقع عالمية تتيح للمعلمين الاطلاع على إجراء الدراسات والبحوث المختلفة بما يكفل نموهم وتطويرهم وتعمل على تعديل مسارات العمل التربوي.

ويشير المقترح " تزويد مراكز التدريب التربوي بالخدمات اللوجستيه بما يخدم المستفيدين منها (غرف للصلاة – المطاعم– الملاعب– قاعات متعددة الأغراض) يمكن أن يستفيد منها العاملون بالتربية لإقامة المناسبات والأفراح " إلى درجة تقدير متوسطة من الإجماع وبنسبة مئوية تقدر(66%)؛ ويرى الباحث أن هذا المقترح من المقترحات الجيدة في تحويل تلك المراكز التدريبية إلى مراكز ترفيهية إلى جانب كونها مراكز تدريب تقدم المعارف، والمهارات، والاتجاهات في حال تزويدها بمركز معلومات متكاملة خاص بكل محافظة يضم مكاتب إدارية ويتم فيها أعمال الإدارة والفهرسة والتصنيف بالإضافة إلى وحدة للوسائط التعليمية والكتب الإلكترونية (الفيديو وملحقاته– الأقراص المدمجة – الملفات الالكترونية– أجهزة العرض– المسجلات– التلفزيون) ويضم قاعة للأستوديو الرقمي، ووحدة للإنترنت، ووحدة الوسائط التفاعلية تمثل في المختبر الحاسوبي بأجهزته كالسبورة التفاعلية، وشاشة العرض، ووحدة للتحكم، وتصبح بذلك متنفساً لكافة العاملين بالتربية ويعزز من فكرة إنشاء نوادي للمعلمين بكافة المحافظات التعليمية بالسلطنة.

أما باقي المقترحات فقد جاءت بدرجة متوسطة عدا مقترح "تعديل الدرجات المالية والعلاوات الخاصة لكافة العاملين بمراكز التدريب بما يتناسب ومسمياتهم الوظيفية مع رفع علاوة التدريب المخصصة للبرامج التدريبية بأكثر من خمسة ريالات للساعة التدريبية الواحدة " فقد جاء بالمرتبة الأخيرة بنسبه مئوية مقدارها(41%) وبدرجة تقدير متدنية؛ وقد يعزى ذلك إلى ارتباط وزارة التربية والتعليم بأنظمة وقوانين الخدمة المدنية التي تسري على كافة الموظفين بالدولة وفق قانون موحد لكافة القطاعات.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي :

1. تشكيل لجان عمل من قبل الوزارة تعمل على دراسة المقترحات المقدمة من قبل رؤساء مراكز التدريب التربوي ووضع الخطط لتنفيذها ومنح المزيد من الإستقلالية المالية والإدارية لإدارات مراكز التدريب التربوي ليكونوا قادرين على تقديم خدماتها للمستفيدين بصورة عالية الجودة.

2. إعادة النظر في الطرق والأساليب المتبعة حاليا في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها محوراً رئيسياً في صناعة التدريب، والعمل على إيجاد أدوات تعطي مؤشرات صحيحة وصادقة ودقيقة للإستناد عليها في تقييم التدريب وقياس العائد منه لكافة خطط الإنماء المهني للعاملين بالوزارة.

3. تفعيل التدريب الالكتروني في مراكز التدريب بالمحافظات التعليمية ليسهل عملية التبادل في البرامج التدريبية وخاصة النوعية منها بالاشتراك مع الجامعات ومراكز التدريب العالمية.

4. إعداد خطط تأهيليه وتدريبية لكافة العاملين بمراكز التدريب التربوي بالمحافظات وإتاحة الفرصة لهم لمواصلة دراساتهم العليا.

المراجع العربية والأجنبية:

أولا : المراجع العربية :

- البطاني، منصور علي. (2007). **التدريب كمدخل لتطوير أداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهوري اليمنية.** مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد العاشر، العدد العشرون، يوليو_ ديسمبر2007.
- أبوعطوان، مصطفى عبد الجليل. (2008). **معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي.** بيروت: منشورات دار النهضة العربية.
- البيالي، يوسف بن صباح. (2001). **فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن. (2007). **تقييم التدريب.** القاهرة : مركز الخبرات المهنية.
- توني، نيوباي. (2003). **التدريب الفعال وأثرة على الكلفة** (شويكار، مترجم).القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- جامعة الدول العربية. (2008). **خطة تطوير التعليم في الوطن العربي.** تونس: مطبعة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- الجلنداني، سيف بن مبارك. (2011). **متطلبات تنمية الكفايات المهنية للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مجال التدريب الالكتروني وتطبيقاته.** رسالة ماجستير غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.
- جويلي، مها عبدالباقي. (2003). **المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية.** الإسكندرية: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين.
- جيمس، بورتيل. (2004). **التدريب هل هو إستثمار أم نفقة عادية** (سعد جواد، مترجم). مجلة السياسة، مالطة، عدد آذار، ص64-70.
- الحارثية، رحمة بنت يوسف. (2006). **تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط ،سلطنة عمان .
- حسنين، محمد حسين. (2005). **تقويم التدريب.** عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الحمدان، جاسم، الشمري، إقبال. (2008). **مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح تنميتها.** مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة الكويت، المجلد9، العدد الأول، ص71-98.
- حمرون، ضيف الله بن غضبان. (2007). **نموذج مقترح لتطوير إدارات التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح. (2006). **الحقائب التدريبية.** إربد: عالم الكتب الحديثة.

- الخطيب، رداح. (1995). **تحديد الاحتياجات التدريبية**. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونيو، ص660 – 687.
- الخطيب، علم الدين عبد الرحمن. (1990). **واقع تدريب المعلمين في أثناء الخدمة بدولة الكويت**. المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسكندرية، 15-18 يونيو1990.
- درّة، عبد الباري إبراهيم. (2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصر**. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلى. (1998). **أصول الإدارة العامة**. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الربعي، محمد بن عبد العزيز، الغانم، ماهر بن محمد. (2008). **معايير مقترحة لبرامج التدريب التربوي المستمر(أثناء الخدمة) لمعلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين والمشرفين التربويين**. مجلة معهد الإدارة العامة، *الرياض*، مجلد (48) العدد (8) ص 206 – 236.
- الربيعي، سعيد بن حمد. (2004). **إعداد المعلمين وتدريبهم في سلطنة عمان**. مسقط : مطبعة الألوان الحديثة.
- الروبي،أحمد عمر. (2008). **قياس تقويم انتقال أثر التدريب في المجال التربوي (نموذج تطبيقي)**. الدوحة : المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج .
- السعادات، خليل بن إبراهيم. (2004). **مدى تلبية برامج مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالكلية التقنية بالإحساء لحاجات المجتمع وأفراده.** مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد رقم (9).العدد(4) ص 43-67.

- الصباغ، حمدي عبدالعزيز. (1994). **برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية.** مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة ، ص 147.

- صالح، عادل حرحوش، السالم، مؤيد سعيد. (2009). **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي.** عمان: جدارا للكتاب العالمي.

- الطويل، محمد عبد الرحمن. (1995). **التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته.** مجلة الإدارة العامة، العدد(65). ص38.

- الفاعوري، رفعت والعموش، ابتسام. (2002). **دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني.** مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة البحوث الإنسانية والاجتماعية)، مجلد رقم (5).العدد(2) ص 112-147.

- الفرا، فاروق حمدي. (1990). **نموذج مقترح لبرامج تدريب المعلمين في ضوء بعض الدراسات التقويمية لهذه البرامج إعداد المعلم – التراكمات والتحديات.** المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسكندرية، 15-18 يونيو1990.

- الفضلي ، فضل سباح. (1995). **مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية.** مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض مجلد (34) العدد(4) ص 48.

- عابدين، محمد عبد القادر. (2004). **اتجاهات مديري المدارس ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الحكومية الفلسطينية نحو التدريب.** مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، القدس. المجلد الثاني عشر- العدد الأول- ص293-316، يناير2004م.

- العاجز، فؤاد، اللوح، عصام، الأشقر، ياسر. (2010). **واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بقطاع غزة** .مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص1115- 1162.
- عباس، سهيلة محمد. (2006). **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**.عمان: دار وائل للنشر.
- عبدالله، سعد الدين خليل. (2006). **إدارة مراكز التدريب**. القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- عبدالرحمن، إيمان عبدالفتاح. (2009). **درجة فاعلية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بالأردن: أنموذج مقترح للتطوير**.إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبدالمقصود، محمد السعيد. (1997). **مراكز تدريب المعلمين أثناء الخدمة وهياكلها التنظيمية** بالبلاد **العربية : دراسة جدوى و إمكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بالبلاد العربية**. القاهرة :المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- العجاجي، عبد اللطيف بن علي. (2008). **الحاجة إلى إنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفي التدريب التربوي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العلوي، راشد بن حمد. (2011). **التنمية المهنية للقيادات التربوية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية**. إطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.

- العلوي، سليمان بن هلال. (2006). **تقييم التدريب الإداري في المعاهد التدريبية في سلطنة عمان.** مجلة الإداري، مسقط. السنة الثامنة والعشرون، العدد106 ، ص28-39 .
- العنزي، نبيلة صفوف. (2006). **درجة فاعلية إدارة برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.** إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عليوه، السيد. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة : التوثيق العلمي.
- عيسان، صالحة عبدالله. (2011). أسباب غياب المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية بسلطنة عمان. مجلة المسار، جامعة السلطان قابوس العدد 222، ص31.
- الغنيم، مرزوق يوسف. (2011). التعلم مدى الحياة :أطر مرجعية وبرامج إعداد المعلم قبل الخدمة وأثناءها. المؤتمر السنوي لمركز البحوث التربوية حول القياس التربوي للتنمية المهنية المستدامة، بيروت 26 – 27 مارس 2011م.
- ليسلي، رأي. (2011). كيفية قياس فاعلية التدريب.(حمزة ، مترجم) الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ماهر، أحمد. (1996). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية .
- المخادمة، بدر عبدالرحمن. (2007). تقدير درجة فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد بمحافظة إربد من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- مسعد، محمد عبدالوالي. (2005). أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية. إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

- المطيري، سارة عبدالله حجي. (2010). بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- منظمة الأمم المتحدة. (2009). تقرير التنمية البشرية 2009 . نيويورك : المؤلف.
- المومني، خالد سليمان. (2007). **فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير مستويات الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.** إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- الموسوعة الحرة. (2011). **مفهوم الفاعلية**. استرجعت 18 يونيو ،2011، من المصدر.
- ناصر، يونس. (1995). **الاحتياجات التدريبية**. ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية المنعقدة في ليبيا في الفترة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، من 21-31 اكتوبر 1995.
- نجيب، كمال. (2006). كيفية الاستفادة من تقويم العائد من التدريب في تصميم البرامج التدريبي المستقبلية. جامعة الإسكندرية ، مصر .
- هاشم، زكي محمود. (1996). إدارة الموارد البشرية. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- وزارة التربية والتعليم. (2002). توصيات تعليم ثانوي من أجل مستقبل أفضل: التوجهات والتحديات والأولويات، مؤتمر وزارة التربية والتعليم العمانية ومنظمة اليونسكو حول تطوير التعليم الثانوي، مسقط ، سلطنة عمان ، 22-24 ديسمبر 2002م.

- وزارة التربية والتعليم. (2005). دليل التدريب التربوي في سلطنة عمان. مسقط : المؤلف.
- وزارة التربية والتعليم. (2009). دليل تقويم البرامج التدريبية. مسقط : المؤلف.
- وزارة التربية والتعليم. (2010). دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية. مسقط : المؤلف.
- وزارة التربية والتعليم. (2011). التقرير السنوي للإنماء المهني. مسقط: المؤلف.
- ياغي ، محمد عبدالفتاح. (2010). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

ثانيا :المراجع الأجنبية :

- Box's.(1995). **Principles of evaluating teacher development activities**. journal Experimental learning in Training, 49 (3) , 262- 271.
- Canales,P .(2003). Professional Development Models: Impect School Leadership competencies as Identified By Superintendents In Education Service centen. PH.D Texas A&M University. DAL-A- 64\04 P.1138, OCT 2003.
- Clagett , Alender.(1995). Maryland community college workfares training and need assessment survey. ED (384376).
- Denakpo, Larraine & Andrew Glibly .(1997). Best Practices Series : Provide Follow-On Support To Trainees And Partner Institution. Washington, D.C. :AMEX International. Inc. For USAID,HRDA Project,1997.
- Frank. ruth A .(2007). An Investigation Into the effectiveness of the trainers model for in service science professional development programs or elementary , the university of taxes AAT 992791 N, Umi pro Quest desertion full citation.
- Justu,s smith .(1999). The evolution of professional development training for elementary teacher in urban. AAT 996344 N, Umi pro Quest desertion full citation.
- Kirkpatrick, Donald L.(1998). Evaluating Programs, The Four Levels. San Francisco : Berrett-Koehler,1998.
- Mario, p .(1983). The lexicon Webster dictionary, vol.11, New York: the Delair Publishing Company. incp.637.

- Marshall, J.C & Caldwell, S.(1999). How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs. NASSAP Pullet in, no.15.p.17.
- Mcevoy, G .(2007). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. TQM, and university performance, Entrepreneurship Theory and Practice,9,(21):43-57.
- Saber, N. & Hashshr-Francis .(1999). School-based in-service training: the key to restructuring schools. Journal of In-service Training, 25 (2),203 – 223.
- Stewart, Melanie R .(2003).The evolution of professional development training for elementary teacher in urban. AAT 9963466 N, Umi pro Quest dissertation full citation.
- Webster, Thomas J .(2005). first year teacher their evolution from pre service to the end of first year of practice in the context of organizational frames. AAT 9973932 N, Umi pro Quest dissertation full citation.

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

إستبانة التحكيم

الفاضل الأستاذ/ الدكتور المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة يضع الباحث بين أيديكم استبانة لقياس درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان من خلال خمسة محاور: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط التدريب، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، متابعة وتقييم التدريب. وسيتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي التدرج المكون من الدرجات الآتية : كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا.

ونظرا لما تتمتعون به من معرفة وخبرة علمية، يتوجه الباحث إليكم بقراءة فقرات الاستبانة، ومن ثم إبداء رأيكم عن مدى مناسبة فقرات الاستبانة للمجال التي تندرج تحتها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبيان التعديل المقترح في حال احتياج الفقرة إلى التعديل كما هو موضح في الاستبانة المرفقة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،،

الباحث
يحيى بن سعيد الحسني

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

1. الجنس: ❑ ذكر ❑ أنثى.

2. المؤهل الدراسي: ❑ بكالوريوس فأقل ❑ بكالوريوس فأكثر.

3. سنوات الخبرة : ❑ أقل من (5) سنوات ❑ (5 – 10) سنوات ❑ أكثر من (10)سنوات.

4. المسمى الوظيفي: ❑ معلم ❑ مدير مدرسة ❑ مشرف .

5. المنطقة التعليمية : ❑ الوزارة ❑ مسقط ❑ ظفار ❑ مسندم ❑ البريمي ❑ الوسطى ❑ الباطنة جنوب ❑ الباطنة شمال ❑ الشرقية شمال ❑ الشرقية جنوب ❑ الظاهر ❑ الداخلية .

الجزء الثاني: فيما يأتي مجموعة من الفقرات لكل مجال من مجالات الأداة، يرجى وضع إشارة (X) تحت الحالة التي تنطبق على الفقرة من ناحية الانتماء والصياغة اللغوية، وإذا كانت غير مناسبة يرجى اقتراح التعديل المناسب.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	المجال الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:					
1	تعمل على تحليل الوظائف بالوزارة وربطها بمتطلبات التدريب للعاملين.					
2	تجري مسوحات شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومستمر.					
3	تعمل وفق مبدأ الشمول لكافة المجالات الوظيفية بالوزارة ببرامجها التدريبية .					
4	تستفيد من تقارير الأداء السنوية في تحديد الاحتياجات التدريبية .					
5	تشارك العاملون بالحقل التربوي في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
6	تعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للوظائف بالوزارة					
7	تعتمد على قواعد بيانات معلوماتية لبناء خطط التدريب					
8	تحدد مجالات القصور والمعوقات بالحقل التربوي التي يمكن معالجتها بالتدريب.					
	المجال الثاني: تخطيط التدريب .					
1	توجد لدى المراكز التدريبية رؤية ورسالة واضحة لعملية التدريب التربوي .					
2	تقوم بوضع خطط إستراتيجية لسياسات التدريب التربوي					
3	تنسجم الخطط التدريبية مع السياسات والتشريعات التربوية					
4	تقوم بإعداد خطة سنوية للتدريب مرنة وشاملة لكافة القطاعات التربوية.					
5	تحدد أهداف التدريب بوضوح مسبقا لكل الفعاليات والبرامج التدريبية .					
6	تعد الموازنات المالية لتنفيذ الفعاليات التدريبية وفق الإمكانات المتوفرة .					
7	تطور القائمين على التدريب وفق أخر المستجدات العلمية.					
	المجال الثالث: تصميم التدريب.					
1	تعمل على الاختيار الدقيق لمواد التدريب بما يناسب الأهداف التدريبية.					
2	تحدد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح .					
3	توازن محتويات التدريب بين الجانب النظري والتطبيقي في التدريب .					
4	تتسم محتويات التدريب المقدمة بالتنوع والتكامل في تصميم البرامج التدريبية.					
5	تعتمد الأساليب الحديثة في التدريب التي تكفل الممارسة التطبيقية للمتدرب.					
6	تقدم محتويات التدريب حلولا للمشكلات الوظيفية بالعمل التربوي .					
7	ترسخ محتويات التدريب الثقافة التنظيمية للعمل بالوزارة .					
8	تنوع من الفعاليات التدريبية (المؤتمرات،الندوات ، ورش العمل ، الدورات ، تبادل الخبرات ، الملتقيات التربوية ، الرحلات العلمية ....الخ.)					
9	توازن بين الفعاليات التدريبية وزمن تنفيذه بما يتلاءم مع المتدربين .					
10	تهتم بالدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بتطوير منهجية التدريب.					
11	تعمل على الاختيار الدقيق لمواد التدريب بما يناسب الأهداف التدريبية.					

	المجال الرابع: تنفيذ التدريب.					
1	تستقطب الكفاءات والخبرات المؤهلة القادرة على إعداد المتدربين .					
2	تتوع من أساليب التدريب(لعب الأدوار، دراسة الحالة، المناقشة، حل المشكلات، العصف الذهني،النشرات التدريبية، التعليم بالحاسوب، المحاكاة					
3	تمكن المدربون على حرية التعبير في بناء المعرفة لدى المتدربين .					
4	تقدم مواد تدريبية واضحة وذات جودة عالية.					
5	توفر التجهيزات والأدوات اللازمة لتنفيذ التدريب.					
6	تتوفر لديها المباني و القاعات التدريبية المناسبة لكافة الفعاليات التدريبية.					
7	تنظم وتدير الجلسات التدريبية بفاعلية بما يعزز جذب المتدربين.					
8	تنفذ الفعاليات التدريبية وفق جداول زمنية معلنة لكل برنامج .					
9	تقوم بإرسال المادة التدريبية للمتدربين قبل فترة زمنية كافية من تنفيذ التدريب.					
10	تعمل على الاستفادة من التعلم الالكتروني في عملية التدريب.					
11	تستقطب الكفاءات والخبرات المؤهلة القادرة على إعداد المتدربين .					
	المجال الخامس : متابعة وتقييم التدريب					
1	تحرص على تقييم كافة الفعاليات التدريبية قبل وأثناء وبعد التدريب.					
2	تستخدم التقويم الختامي للتحقق من تحقيق الأهداف التدريبية .					
3	تعمل على قياس ردود فعل المتدربين حول فعاليات التدريب.					
4	تقوم بقياس مستوى التعلم لدى المتدربين بعد الانتهاء من الفعاليات التدريبية.					
5	تستفيد من عملية التقويم المستمر في تعديل السلوك الغير مرغوب به .					
6	تقارن بين سلوك المتدرب قبل التدريب بسلوكه وأدائه بعد التدريب بالرجوع إلى رؤسائه في العمل.					
7	تعمل على متابعة انتقال أثر التدريب وقياس العائد منه بعد التدريب.					
8	تتابع المستجدات في مجال تطوير البرامج التدريبية مع جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة.					
9	تقوم بحساب المصروفات المالية ومقارنتها مع العائد من الفعاليات التدريبية.					

الجزء الثالث: سيقوم الباحث بإجراء مقابلة مع كافة رؤساء مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان حول مقترحات تطوير مراكز التدريب بسلطنة عمان من الناحية الفنية والإدارية والمالية.

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة(الاولى) بصورتها النهائية

جامعة اليرموك– كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

إستبانة

الأستاذ الفاضل: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته......وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة الإدارة التربوية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فأن الباحث أعد استبانة تكونت من (41) فقرة، تقيس درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان، موزعة على خمسة مجالات هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط التدريب، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، متابعة وتقييم التدريب. ويقابل كل فقرة خمسة استجابات مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

ونظرا لما تتمتعون به من معرفة وخبرة علمية، يتوجه الباحث إليكم بقراءة الاستبانة المرفقة، والإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياراتكم ، علما بأن الإجابات ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم ، وإسهامكم في خدمة البحث العلمي

الباحث

يحيى بن سعيد الحسني

أولا :البيانات الأولية :

1. النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى.
2. المؤهل الدراسي☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا.
3. سنوات الخبرة: ☐ (5 – 10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات.
4. المسمى الوظيفي: ☐ معلم أول ☐ مشرف ☐ مدير مدرسة ☐ وظائف أخرى
5. ثانيا: الفقرات التالية تعكس مدى فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بالوزارة، نرجو تكرمكم بتحديد درجة تفعيل تلك المراكز لكل فقرة بوضع علامة (X) أمام الدرجة:

الرقم	الفقرات	درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:					
1	تحليل الوصف الوظيفي للعاملين بالوزارة وربطها بمتطلبات التدريب.					
2	تجري مسوحات شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومستمر.					
3	تراعي مبدأ الشمول لكافة المجالات الوظيفية بالوزارة ببرامجها التدريبية.					
4	تستفيد من تقارير الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
5	تشرك العاملين في الحقل التربوي في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
6	تستفيد من قواعد بيانات معلوماتية لبناء خططها التدريبية.					
7	تحدد مجالات القصور بالحقل التربوي التي يمكن معالجتها بالتدريب.					
8	تستفيد من نتائج التقويم التربوي في إعداد البرامج التدريبية .					
	المجال الثاني: تخطيط التدريب .					
1	تعتمد مراكز التدريب رؤية ورسالة واضحة لعملية التدريب التربوي.					
2	تضع الخطط الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ سياسات التدريب التربوي.					
3	تنسجم الخطط التدريبية مع السياسات والتشريعات التربوية.					
4	تعد خطط للتدريب تتسم بالواقعية والمرونة والشمول لكافة القطاعات التربوية.					
5	تحدد أهداف التدريب بوضوح لكل الفعاليات والبرامج التدريبية.					
6	تعد الموازنات المالية لتنفيذ الفعاليات التدريبية وفق الإمكانات المتوفرة.					
7	تضع خطط لتطوير الكادر التدريبي وفق أخر المستجدات العلمية .					
8	تعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للوظائف بالوزارة					
	المجال الثالث: تصميم التدريب.					
1	تعمل على الاختيار الدقيق لمواد التدريب بما يناسب الأهداف التدريبية.					
2	تحدد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح.					
3	توازن في محتويات التدريب بين الجانب النظري والتطبيقي في التدريب.					
4	تهتم بتقديم محتويات تدريب متنوعة ومتكاملة في تصميمها للبرامج التدريبية.					
5	تعتمد أساليب حديثة في التدريب التي تكفل الممارسة التطبيقية للمتدرب.					
6	تصمم البرامج القائمة على تقديم حلولا للمشكلات الوظيفية بالحقل التربوي.					
7	تنوع في الفعاليات التدريبية (المؤتمرات، الندوات، ورش العمل، الدورات، تبادل الخبرات، الملتقيات التربوية، الرحلات العلمية ...الخ.)					
8	توازن بين الفعاليات التدريبية وزمن تنفيذه بما يتلاءم مع أجندة المتدربين.					
9	تهتم بالدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بتطوير منهجية التدريب.					

المجال الرابع: تنفيذ التدريب:						
1	تستقطب الكفاءات والخبرات المؤهلة القادرة على رفع كفاءة المتدربين.					
2	تنوع من أساليب التدريب(لعب الأدوار، دراسة الحالة،المناقشة،حل المشكلات، العصف الذهني،النشرات التدريبية، التعليم بالحاسوب، المحاكاة.. الخ.)					
3	تمكن المدربين على حرية التعبير في إيصال المعرفة لدى المتدربين.					
4	تقدم مواد تدريبية واضحة وذات جودة عالية.					
5	توفر التجهيزات المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التدريب.					
6	توفر البيئة المناسبة لتنفيذ كافة الفعاليات التدريبية.					
7	تنظم الجلسات التدريبية بفاعلية بما يعزز تفاعل المتدربين.					
8	ترسل المواد التدريبية للمتدربين قبل فترة زمنية كافية من تنفيذ التدريب.					
9	تستفيد من التدريب الالكتروني في تنفيذ البرامج التدريبية.					
المجال الخامس: متابعة وتقييم التدريب:						
1	تحرص على تقييم كافة الفعاليات التدريبية قبل التدريب.					
2	تستطلع ردود فعل المتدربين أثناء التدريب حول فعاليات التدريب.					
3	تستخدم التقويم الختامي للتحقق من تحقيق الأهداف التدريبية .					
4	تقيس مستوى التعلم لدى المتدربين بعد الانتهاء من الفعاليات التدريبية.					
5	تتابع انتقال أثر التدريب وقياس العائد منه بعد التدريب.					
6	تقارن المصروفات المالية مع العائد من الفعاليات التدريبية.					
7	تعمل على تحقيق معايير الجودة الشاملة في تقديم خدماتها للمتدربين.					

تابع ملحق رقم (2)

أداة الدراسة(الثانية) بصورتها النهائية

سؤال المقابلة: مامقترحات تطوير مراكز التدريب بسلطنة عمان من الناحية الفنية والادارية والمالية؟

م	المقترحات الإدارية	المقترحات الفنية	المقترحات المالية

ملحق رقم (3)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	أسم المحكم	التخصص ومكان عمله
1	أ.د محمد عاشور	إدارة تربوية – جامعة اليرموك
2	أ.دعارف عطاري	إدارة تربوية – جامعة اليرموك
3	أ.د محمد الخوالدة	أصول التربية – جامعة اليرموك
4	د. نواف شطناوي	إدارة تربوية – جامعة اليرموك
5	د. زهرة الراسبي	إدارة تربوية – جامعة السلطان قابوس
6	أ.د محمد عبد الحميد	إدارة تربوية – جامعة السلطان قابوس
7	د. أحمد غنيمي مهناوي	أدارة تربوية – جامعة السلطان قابوس
8	د. حمود العاصمي	مدرب إداري– معهد الإدارة العامة – سلطنة عمان
9	د. خميس الكليبي	مدير التدريب – معهد الإدارة العامة – سلطنة عمان
10	د. براق النعيمي	مدرب إداري – معهد الإدارة العامة – سلطنة عمان
11	د. نائفة بيت سليم	كلية الأداب– جامعة السلطان قابوس
12	د. شعبان المعمري	خبير تدريب – مركز تطوير العاملين – جامعة السلطان قابوس
13	د.محمد العقلة	مدرب تربوي – مركز التدريب الرئيس – وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـة التربيـة
مكتـب العميـد

الرقم: ك ت/١٠٢/ ٨٢٠
التاريخ: ١١/محرم/١٤٣٣ هـ
الموافق: ٦/ كانون الأول/ ٢٠١١ م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب يحيى بن سعيد الحسني

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب يحيى بن سعيد الحسني بدراسة بعنوان "درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (المرفقة) على عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم.



أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ. د. محمد الطوالبة



د. عبدالله بن جمعة الشبلي
الملحق الثقافي

تلفون: ٩٦٢٢٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢٢٧٢١١١٩٩ إربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax: 962-2-7211199 Irbid-Jordan Email:fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم: م ف د ت/٣٠ ...١٨٩٤
التاريخ: ... الموافق: ٢٠/٢/٢٠١٣م

إلى من يهمه الأمر

نفيدكم علماً أن الفاضل/ يحيى بن سعيد بن محمد الحسني طالب دراسات عليا (دكتوراة) بجامعة اليرموك، تخصص الإدارة التربوية والذي يجري دراسة حول (درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عمان)

مسجل ضمن الباحثين الذين قام المكتب الفني بتسهيل مهمتهم لمديريات عموم التربية والتعليم لمحافظات: مسقط – جنوب الباطنة – شمال الباطنة – الظاهرة – البريمي – ظفار – مسندم – جنوب الشرقية – شمال الشرقية، وإدارة التربية والتعليم لمحافظة الوسطى، بالإضافة إلى المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وقد أعطيت له هذه الرسالة بناء على طلبه دون تحمل المكتب الفني للدراسات والتطوير أية مسؤولية تجاه الغير

/ جنيتو بنت محمد اللمكية
مستشارة الوزير لتطوير البرامج التعليمية
المكلفة بأعمال مديرة المكتب الفني للدراسات والتطوير

ملحق رقم (5)

مقترحات تطوير مراكز التدريب التربوي بالسلطنة

أولا : مركز التدريب التربوي بمحافظة الباطنة جنوب :

1) لا بد أن تكون هناك رؤية عامة لهذه المراكز وأهداف تنطلق منها لتحقيق النتائج.

2) الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في وضع الأطر العامة.

3) خصخصة التدريب التربوي (الخصخصة تكون بتفريغ مدربين من الوزارة للقيام بمهام التدريب ويكون اختيارهم مبني على الجدارة ...ويؤهلون تأهيلا مكثفا لذلك ....وبعد ذلك تكون هناك رخصة لقيادة عمليات التدريب تجدد كل 3 سنوات مثلا).

4) لابد من تحديد ماذا تريد الوزارة من التدريب ؟ أي توضح الأهداف.

5) أن تكون هناك استقلالية إدارية مالية للتدريب.

6) وضع آلية جديدة لترشيح المدربين تقوم على معايير علمية مدروسة.

7) استقطاب المدربين والمدربات ذوي القدرات والخبرات المتميزة.

8) وضع هيكلية لمراكز التدريب وتطويرها.

9) التعاون مع مراكز تدريب محلية ودولية وتحديث المكتبة باستمرار.

10) إسناد الإشراف على مراكز التدريب التربوي الحكومية لجهة مستقلة ومتخصصة ، كأن تكون الكليات المتخصصة مسئولة عن التدريب.

11) دعوة القطاع الخاص للتبرع والاشتراك في نهضة سوق التدريب وصناعته.

12) غياب الكوادر البشرية المؤهلة تأهيل علمي سليم للقيام بالتدريب وفق معايير وأسس سليمة.

13) لا تطوير بلا تخطيط للتدريب دراسة وتشخيص واقع مراكز التدريب ، وهي نقطة مهمة في بداية تطوير مراكز التدريب.

14) تتولى الوزارة التعاقد مع مراكز ومؤسسات تدريب ذات جوده تتولى تنفيذ دورات في المحافظات كالكليات والجامعات .

ثانيا: مركز التدريب التربوي بمحافظة مسقط:

1) العمل على إعداد برنامج لقواعد البيانات لجميع الموظفين الذين ينتمون للوزارة مربوط بالبوابة التعليمية ومربوط بالرقم الوظيفي للموظف يحوي على جميع البيانات المتعلقة بالموظفين ابتداء من البيانات الشخصية والبرامج التدريبية التي شارك فيها والسيرة الذاتية والمواقع التي عمل بها تتاح لمراكز التدريب التربوي تغذيتها لتمكينها من وضع مسار تدريبي لكل موظف

2) العمل على إعداد بطاقة وصف وظيفي وبطاقة مسار وظيفي لكل موظف من موظفي الوزارة حتى يسهل على القائمين لتخطيط التدريب في وضع خططهم وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والتقليل من كلفة التدريب بدون عائد .

3) إعداد حقيبة تدريبية متكاملة لكل وظيفة في الوزارة تقدم للموظفين الذين يشغلونها تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وبالأسلوب العلمي الصحيح كأخصائي التدريب وغيرهم.

4) العمل على إعداد خطط تأهيلية لرؤساء مراكز التدريب بالمناطق وإتاحة الفرصة لهم لمواصلة دراساتهم العليا وكذلك إعداد الخطط التأهيلية للعاملين بالمراكز.

5) تخصيص علاوة فنية لجميع أخصائي التدريب والمدربين عوضا عن العلاوات الفنية التي يتقاضونها أثناء عملهم بالمدارس .

6) العمل على تعيين أخصائي تدريب في كل مدرسة لتفعيل دور المدرسة كوحدة تدريب ولتتمكن من لعب دور النواة والمركز في تدريب كوادرها ذاتيا .

7) العمل على تعيين مدربين لكل مادة وتدريبهم تدريبا علميا صحيحا تكون مهمتهم الإشراف على عمليات التدريب لموادهم بدء من تحديد الاحتياجات وانتهاء بمتابعة وقياس أثر التدريب.

8) إعادة النظر في الطرق والأساليب المتبعة حاليا في تفعيل مراحل عمليات التدريب بدء من تحديد الاحتياجات التدريبية وأنتهاء بقياس ومتابعة أثر التدريب والعمل على تأهيل وتدريب القائمين عليها تدريبا علميا صحيحا يضمن نتائج مضمونة.

9) العمل على إيجاد أدوات تعطي مؤشرات وأرقام صحيحة وصادقة ودقيقة للاستناد عليها في وضع الخطط ومنها خطط الإنماء المهني للعاملين بالوزارة.

10) العمل على إعداد الخطط لبناء مراكز تدريب مستقلة في كل منطقة ومجهزة بأحدث الأجهزة العلمية ومزودة بمكتبة وأماكن للبحث العلمي واشتراكات لمكتبات ومواقع عالمية تتيح للمعلمين الاطلاع على إجراء الدراسات والبحوث المختلفة بما يكفل نموهم وتطويرهم وتعمل على تعديل مسارات العمل التربوي.

11) العمل على إعادة النظر في الآليات المتبعة للترشيح للدراسات العليا ومتابعة الدارسيين في الخارج ووضع الخطط التي تضمن الاستفادة من الحاصلين على الشهادات العليا في تطوير العمل التربوي.

12) العمل على إتاحة الفرص للمراكز التدريبية بالمناطق التعليمي للتخطيط إلا مركزي وتوسيع دائرة اتخاذ القرارات ومنح المزيد من الصلاحيات وذلك للتمكن من البعد عن المركزية تدريجيا.

ثالثا: مركز التدريب التربوي بمحافظة الداخلية :

1) تنظيم الأمور المالية بمراكز التدريب حيث مازالت دائرة الحسابات بالوزارة هي التي تعمل على صرف الميزانيات الخاصة بالتدريب مع عدم إعطاء الصلاحية للمناطق التعليمية.

2) تعين مدربون وأخصائي تدريب لمختلف المواد الدراسية.

3) توفير مستلزمات التدريب للمحافظات من قبل الوزارة.

4) توفير حقائب تدريبية لمختلف الفئات المرتبطة بالحقل التربوي.

5) الربط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي للموظف.

6) قياس العائد من التدريب بشكل أدق من ما هو علية الآن.

7) عمل هيكل موحد لمراكز التدريب بمختلف المحافظات.

8) الاهتمام بالقائمين على التدريب من حيث اختيارهم وتدريبهم وتأهيلهم.

رابعا: مقترحات لتطوير مراكز التدريب الظاهرة :

1) أن يكون مبنى التدريب مناسبا للبيئة التدريبية بحيث يحتوي على قاعات أكثر وأن يكون في المبنى مكان مخصص للصلاة ، وكافتيريا تخدم المتدربين والموظفين.

2) أن تكون القاعات التدريبية معدة بالأجهزة الحديثة.

3) تطبيق التدريب عن بعد وربط مراكز التدريب بمركز التدريب الرئيسي والوزارة لنقل أي فعالية تتم مباشرة مثل المؤتمرات والندوات.

4) ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي ، بحيث تحدد لكل موظف في وزارة التربية والتعليم الساعات التدريبية التي يجب أن يلتحق بها والبرامج التي تتلائم مع وظيفته والدورات التي ينبغي أن يلتحق بها ليتم ترقيته أو حصوله على علاوات . وقد طبق هذا النظام في وزارة الصحة ولاقى نجاحا كبيرا.

5) أن تكون ميزانية التدريب في المحافظات كبيرة وأن لا يقتصر دور مراكز التدريب في المحافظات على تنفيذ الخطة الخاصة ببرامج الإنماء المهني فقط بل أن يتم استحداث برامج أخرى والاستعانة بذوي الخبرة.

6) أن يتم تعيين أخصائيي تدريب لمتابعة أثر التدريب فقط وأن تكون هذه مهمتهم حيث أنه حاليا يقوم أخصائيو التدريب بجميع الأعمال الإدارية والفنية مما يجعل متابعة أثر التدريب غير مجدية.

7) أن يكون في كل مدرسة أخصائي تدريب يقوم بمتابعة كل برامج الإنماء المهني وتقييمها ويكون حلقة الوصل بي مركز التدريب والمدرسة.

8) أن تعد حقائب تدريبية بكل الأنشطة في جميع المواد.

9) أن يكون هناك دبلوم في التدريب يقدم من الجامعات ويلتحق به رؤساء مراكز التدريب.

10) أن تتم منح التسهيلات لجميع من يقومون بتنمية وتطوير قدراتهم ذاتيا . مثل توفير 50% من المساعدة المالية أو أقل. وهذا يشجع التربويين على التطوير .

11) موقف لم يعجبني : كانت لدينا بعض المعلمات يرغبن في دراسة اللغة الانجليزية على حسابهن وكن يرغبن فقط في توفير السكن لهن مع العلم أن سكن المتدربات غير مستغل في فترة الصيف وليس بتلك الجودة . كما أن الوزارة تمنع استغلال السكن لغير المتدربين.وهذه من وجهة نظري نظرة قاصرة لتنمية الموارد البشرية فلو تأملنا قليلا أن هذه المعلمة لديها الرغبة في الدراسة لتطوير ذاتها وتنمية نفسها مهنيا،و على حسابها الخاص . والعائد سيكون كبيرا على الطلبة ورفع مستواهم الدراسي ، وتوفير للوزارة من حيث أن الشخص يتدرب على حسابه.

12) يجب أن تكون تنمية الموارد البشرية هدفا للعاملين في الوزارة وأن تكون النظرة بعيدة لهذا المسمى .

13) تدريب معلمين أكفاء من كل مادة وتأهيلهم ليكونوا مدربي مواد وهذا ما تسعى له الوزارة حاليا وهذا هو الصحيح حيث أن معظم الشكاوي من عدم تمكن بعض المشرفين من مهارات التدريب، وبالعكس فإن تدريب معلمي اللغة الانجليزية ناجحا لأن المدرب خضع لدورات تؤهله لأخذ هذا المكان.

خامسا : مقترحات تطوير المراكز التدريبية محافظة ظفار:

1) تحويل قسم التدريب إلى مركز التدريب.

2) رفع ميزانية التدريب في المناطق وإضافة وجبة إفطار للمتدربين وكذلك صرف بدل إبعاد في مهمة رسمية.

3) نقلة نوعية في طريقة إعداد خطط التدريب ومتابعة اثر التدريب.

4) زيادة عدد الأخصائيين بالمراكز ولو أن الموضوع مازال قيد الإجراء ولكنه خطوه تساهم في التطوير بإذن الله.

أولا: من الناحية الإدارية واحتياجات المبنى الأساسية:

1) أهمية تحديد هيكلة واضحة ومحدده لجميع مراكز التدريب مع توصيف مهام الأقسام والوظائف بشكل واضح وعملي يتناسب مع متطلبات العمل الفعلي.

2) أهمية تناسب مهام شعب أو أقسام المراكز مع مهام الدوائر التي تضمها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية والخاصة بالإنماء المهني(البرامج التدريبية والبرامج التأهيلية).

3) إنشاء مباني خاصة بمراكز التدريب في المناطق مجهزة باحتياجات تنفيذ البرامج التدريبية من مرافق هامة (معامل حاسوب- مكتبة- استراحة- مصلى- كافتيريا- الخ).

4) مكتبة التدريب تحتاج إلى تزويدها بالدوريات التربوية المعروفة لتوفير للمدربين و المتدربين أحدث المستجدات التربوية أول بأول.

5) تزويد المراكز بشبكه انترنت لربط جميع المكاتب وكذلك ربط الشبكة في القاعات التدريبية.

6) أهميه وجود فني حاسوب مقيم بالمركز وفني طباعة ونسخ.

7) وجود نائب أو مساعد لرئيس المركز لان رئيس المركز في حاله قيامه بإجازة أو لديه أي ظرف لا يوجد من يحل محله لديه مسمى أداري بل يتم تكليف احد أخصائي التدريب وهؤلاء لهم أعباء أداريه وفنية تختلف بطبيعتها عن رئيس المركز.

8) أهميه إيجاد للوظائف بالمركز تدرج وظيفي حسب الخبرات.مثلا أخصائي تدريب، أخصائي تدريب أول، مساعد مدرب. ثم مدرب، ثم خبير تدريب وهكذا وفق الخبرات العملية والمؤهلات العلمية. وإلا هل محكوم على أخصائي تدريب يبقى أخصائي تدريب حتى يخرج من الخدمة.

ثانيا :الناحيه الفنيه :

1) أهميه تعيين مدربين لكل ماده في المراكز.

2) أهميه تحديد و تصنيف برامج الخطة السنوية إلى برامج نوعيه ومشاغل و ورش عمل قصير بمعنى أن البرامج النوعية يتم وضع خطه لتنفيذها على مدار عده سنوات حتى يتم تغطيه الفئة مثل:(برامج مدراء المدارس و المساعدين – برامج المعلمين الأوائل – برامج العاملين الجدد : (المعلمين الجدد- المعلمين الأوائل الجدد- الأخصائيين الاجتماعيين الجدد- مدراء المدارس والمساعدين الجدد. الخ -برامج إثرائية و علاجيه و تطويريه وتكون عامة لجميع الفئات.

3) إعداد حقائب تدريبية لهذه البرامج وتوزع على جميع المناطق كعهدة في المكتبة وتكون هذه البرامج ثابتة في الخطة ويتم تفريغ المستهدفين يوم كل أسبوع حتى فترة انتهاء البرنامج حتى لا يتم ربكة جداول المدارس. أما المشاغل و الورش التدريبية فهي لا تتعدى يوم واحد لهدف محدد خاصة بظروف كل منطقة واحتياج الأقسام.

4) تشكيل فريق في كل منطقة لإعداد هذه الحقائب للبرامج النوعية المتكرر تنفيذها كل عام بحيث يتم تكليف مثلا مسقط بإعداد حقائب مدراء المدارس الجدد وظفار المعلمين الأوائل الجدد والظاهرة المعلمين الجدد وهكذا ثم يتم إرسالها لمركز التدريب الرئيسي لطباعتها بعدد المحافظات وإرسالها كعهده في مكتبة التدريب.

5) تستطيع مراكز التدريب بهذا تثبيت خططها وإعلانها لإدارات المدارس وهي بدورها تنظم جداولها تجنبا لشكاوي إدارات المدارس من حصص الاحتياط بإذن الله.

ثالثا الناحية المالية :

1) رؤيا ورسالة الجهة المسؤولة عن هذه البرامج.

2) الأهداف بعيده المدى أي خلال خمس سنوات .

3) أهداف الخطة السنوية بحيث تكون مرتبطة بأهداف البرامج المتضمنة في الخطة .

4) مراجعة تنفيذ الخطط والوقوف على الأهداف المنفذة والتي لم يتم تنفيذها والبحث عن أسباب عدم التنفيذ وهكذا لنعرف إننا نقوم بعمل له نتائج ملموسة وإبعاد الشعور عنا بأنا ندور في حلقة مفرغه لا نعلم ما حققنا وماذا نريد أن نحقق.

سادسا : مقترحات تطوير المراكز التدريبية محافظة مسندم:

أولا: من الناحية الإدارية:

1) تعيين موظف بمركز التدريب يختص بالجانب المالي بالمركز.

2) تعيين أمين مكتبة لمكتبة التدريب ذو تخصص يناسب الوظيفة.

3) زيادة الكوادر الإدارية بالمركز للقيام بالمهام التي تتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية من حيث توفير التغذية للمستهدفين وبدلات النقل والإسكان وبدلات التدريب.

4) تحديد إعداد لكل منطقة يتم إيفادها في دورات خارجية ويكون للمنطقة حرية الاختيار حسب الإحتياج التدريبي وفق ما يراه مركز التدريب بالمنطقة بناء على قاعدة البيانات الموجودة لديه.

ثانيا: من الناحية الفنية:

1) تحتاج مراكز التدريب إلى عناصر فنية تعمل في اختصاصات الحواسيب والتقنيات المعاصرة.

2) دعم مراكز التدريب بفني إلكترونيات يقوم بمهام مشروع الإتصال المرئي (الفيديو كونفرس) الذي بدأت المناطق في تطبيقه إثناء تنفيذ بعض البرامج والملتقيات.

3) تحتاج مراكز التدريب لفنيين مختصين في صيانة الأجهزة والآلات.

4) تخصيص وحدة متخصصة في مركز التدريب للقيام بمتابعة تقييم العائد التدريبي

ثالثا: من الناحية المادية:

1) إنشاء مركز تدريب متكامل يشمل قاعات تدريبية متعددة لا تقل عن ست قاعات تدريبية + قاعة كبرى للملتقيات والفعاليات على أن يشمل أيضا مكتبة متكاملة ذات مواصفات عالمية.

2) إنشاء معملين حاسوب في مركز التدريب بدلا من واحد مع دعمه بالأجهزة المطلوبة.

سابعا : مقترحات تطوير مراكز التدريب الشرقية شمال:

1) إعداد بطاقة وصف وظيفي لجميع الوظائف المتعلقة بالتدريب بحيث تكون مرتبطة بتقارير الأداء الوظيفي.

2) تعيين موظف مختص للعائد التدريبي في مراكز التدريب بالمحافظات حتى تسير عملية متابعة وإنجاز ما يتعلق بالبرامج المندرجة ضمن دائرة تقييم العائد التدريبي.

3) ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموظف في الوزارة والمحافظات التعليمية.

4) تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بالطرق العلمية السليمة وفق تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب وتلك الاحتياجات.

5) تفعيل التدريب الالكتروني بين مراكز التدريب في المحافظات التعليمية ليسهل عملية التبادل في البرامج التدريبية وخاصة النوعية منها ، إضافة إلى إمكانية التدريب عن بعد بالاشتراك مع الجامعات ومراكز التدريب العالمية.

6) تفعيل هيكلية التدريب في مراكز التدريب بالمحافظات التعليمية بإيجاد مساعد مدرب لكل مادة ، وتوفير موظفين متخصصين في كل مرحلة من مراحل التدريب سواء أكان تحديد الاحتياجات وتحليها أو تخطيط التدريب أو تصميم المادة التدريبية أو تقييم التدريب ومتابعة أثره ... الخ.

7) توفير وظيفة كاتب شؤون إدارية ومالية في مراكز التدريب بالمحافظات نظرا لزيادة عدد البرامج التدريبية سنويا ، وصرف مبالغ مادية لتغذية المتدربين والمستلزمات التدريبية الأمر الذي يحتاج إلى متابعة التمويل والمطاعم والمكتبات والتدقيق المالي.

8) توفير محلل إحصائي لتحليل الاستمارات الخاصة بتقويم البرامج التدريبية المختلفة.

9) تزويد مكتبات مراكز التدريب بخدمات رقمية وتكنولوجية.

10) تعديل الدرجات المالية الخاصة بمساعدي مدرب الحاسوب بما يتناسب ومسمى الوظيفي.

11) رفع علاوة التدريب المخصصة للبرامج التدريبية بأكثر من خمسة ريالات.

12) إنشاء مختبرات حاسوبية والعلوم لازدياد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب والعلوم.

13) إنشاء مطعم بمراكز التدريب لتناول التغذية على أن يكون هناك قسم للنساء.

14) إنشاء قاعة كبرى للحفلات والندوات مع المدرج على إن يكون منعزلة.

15) إنشاء قاعة للانتظار والاستراحة واخذ الراحة للمتدربين والزائرين للمركز.

16) إيجاد مركز معلومات متكاملة خاص بكل محافظة يضم مكاتب إدارية ويتم فيها أعمال الإدارة والفهرسة والتصنيف بالإضافة إلى وحدة للوسائط التعليمية والكتب الالكترونية (الفيديو وملحقاته / الأقراص المدمجة /الملفات الالكترونية / أجهزة العرض / المسجلات / التلفزيون) ويضم قاعة للأستوديو الرقمي وهو عبارة عن غرفة تصوير مجهزة بأحدث الأجهزة الحديثة ، ووحدة الانترنت ،ووحدة الوسائط التفاعلية تمثل مختبر الحاسوب بأجهزته ومعيناته / السبورة التفاعلية / شاشة العرض مع ورشة للصيانة ووحدة للتحكم.

17) إيجاد وسائط ومصادر للمعلومات المتنوعة بما يخدم العملية التدريبية .

ثامنا : مقترحات تطوير مراكز التدريب بمنطقة الوسطى:

1) الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لتشمل كافة الكوادر العاملة بالوزارة على أن تكون بصفة مستمرة بشرط إشراكهم في عملية تحديد الإحتياج.

2) يجب أن تشمل عملية التدريب كافة التخصصات الوظيفية بالوزارة.

3) الاهتمام بشكل أكبر بنتائج التقويم التربوي والاستفادة منها في إعداد البرامج التدريبية.

4) يجب أن تعتمد مراكز التدريب على رؤية ورسالة واضحة لعملية التدريب التربوي بالإضافة إلى وضع الخطط الإستراتيجية للتنفيذ.

5) أن تتسم خطط التدريب بالواقعية الميدانية والمرونة والشمولية.

6) أن تحدد وتدرس أهداف التدريب بوضوح لكل البرامج التدريبية وتوقع النتائج قبل الحصول عليها بهدف رفع نسبة تحققها إلى 100%.

7) الاهتمام بإعداد وتنمية الكادر العامل بمراكز التدريب في كافة جوانب الاحتياج على أن تكون هذه التنمية متعلقة بعملية ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

8) الاهتمام بمجموعة من العوامل الرئيسة الداخلة في نجاح عمليات التدريب :-

- توازن محتويات التدريب بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في التدريب.

- تحديد الوسائل والطرق التدريبية بدقة ووضوح واعتمادها على أساليب حديثة.

تاسعا: مقترحات تطوير مراكز التدريب الشرقية جنوب:

ثانيا: الناحية المالية:

1) الناحية المادية نتمنى أن تكون ميزانية مراكز التدريب مستقلة عن المركزية بحيث تتاح فرصة للمراكز إدارة الأمور المالية بما يناسب وضع كل محافظة مع توظيف أخصائي مالي يتابع مصروفات المركز والميزانية والعهدة.

2) الجوانب الفنية مقترحنا بأن تكون المراكز لها صلاحية في تخطيط و تصميم وإعداد البرامج والأستعانة بمدربين مؤهلين للتنفيذ – تأهيل المدربين المفرغين للتدريب أكاديميا لكي يمتلكوا مهارات التدريب.

ثانيا: الناحية الإدارية:

1) نتمنى أن تكون هناك أقسام ملحقة بالمركز كقسم تقييم العائد ومتابعة أثر التدريب – قسم التأهيل – قسم الدورات التدريبية .لكي تفعل المراكز بالصورة المطلوبة.

2) تزويد المراكز بمصادر تعلم مجهزة بأحدث تقنية لكي يتم الاستفادة من مصادر المعلومات الحديثة.

3) تهيئة قاعات المراكز بأحدث تقنية لكي يسهل نقل التدريب والتدريب عن بعد الإستفادة من خبرات مراكز التدريب أو الجهات المعنية بالتدريب في دول الخليج في تطوير خدمات التدريب على مستوى الوزارة والمحافظات.

عاشرا : مقترحات تطويرا مراكز التدريب المركز الرئيس بالوزارة :

1) إيجاد هيكلية للتدريب بإيجاد مدرب متخصص لكل مادة يقوم بعمليات التحديد والتصميم والتنفيذ ومتابعة الأثر وبالتالي يضمن القائمين ع التدريب جودة المادة المقدمة من جهة وانتقال أثر التدريب من جهة أخرى.

2) إيجاد ربط مباشر بين مركز التدريب الرئيسي ومراكز التدريب بالمحافظات التعليمية توفيرا للوقت والجهد والمال علاوة على انه بعد عالمي ينبغي أن يدرج في خطة كل مركز تدريبي يهدف إلى مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي.

3) ضرورة إيجاد خطة إستراتيجية موحدة لمراكز التدريب وفق رؤية ورسالة وأهداف وقيم تكون بمثابة خارطة طريق تسير عملها وتحقق أهدافها المنوطة بها.

4) ضرورة إيجاد كادر بشري يفعل مراكز التدريب بشقيها الإداري والفني (أخصائي تدريب – مساعد مدرب – مدرب – كاتب شؤون إدارية – موظف مالي – محلل نظم) لما يعول عليها في العملية التربوية ككل.

5) ضرورة أن تجهز مراكز التدريب بمعينات التدريب ومستلزماته والتي تمكن المدرب والمتدرب من التفاعل بما يحقق أهداف العملية التدريبية وخاصة أن هذه المستلزمات تتجدد من وقت إلى أخر في ظل الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم.

6) ربط مركز التدريب الرئيسي ببت خبرة عالمي في هذا المجال يكون بمثابة المرجعية الأولى في عملية الإنماء المهني ككل كما يكون داعما لمراكز التدريب بالمحافظات عن طريق خبراته ومرئياته.

7) إيجاد حقائب تدريبية ثابتةً للوظائف النمطية والفنية بالوزارة كوظيفة مشرف تربوي ومدير مدرسة ومدرب ومدير دائرة ورئيس قسم وغيرها بما يهدف إلى ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

الحادي عشر: مقترحات مركز التدريب التربوي بالبريمي:

1) التحرر من المركزية المطلقة في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفق احتياجات كل معلم وكل محافظة تعليمية .

2) إنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة وذلك للحيلولة من:الانتشار الجغرافي للمعلمين في أنحاء السلطنة، ومراعاة ظروف المعلمين التي قد تمنعهم من الانتقال إلى مراكز التدريب، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التدريبية لجميع المعلمين.

3) إعداد برامج تدريبية يمكن أن تقدم من مراكز التدريب إلى المدارس مباشرة عن بعد وذلك مثل: مهارات التعلم الذاتي،والاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم، وإدارة الصف، والقياس والتقويم التربوي.

4) توفير المتطلبات اللازمة لإنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم والمتمثلة في: تجهيز المركز بتقنيات التدريب عن بعد، و تأسيس بنية تحتية جيدة لخدمات الاتصالات الحديثة في مراكز التدريب ، وإعداد مدربين متخصصين في التدريب عن بعد.

5) وضع القوانين المنظمة لبرامج التعليم والتدريب عن بعد في السلطنة، واستحداث لوائح وتنظيمات خاصة بالدورات المقدمة عن طريق التدريب عن بعد وذلك بالاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال التعليم والتدريب عن بعد.

الثاني عشر: مقترحات مركز التدريب التربوي بالباطنة شمال :

1) تصميم البرامج بحيث يقدم محتواها دليلا على نوعها (تطويرية ، علاجية ، إثرائية).

2) التنوع في الفعاليات التدريبية والتوازن بين المادة العلمية المقدمة وزمن تنفيذها.

3) الاستعانة بكفاءات وبيوت خبرة تضمن عملية الإشراف وتحقق عمليات التدريب.

4) تنوع أساليب التدريب وترك الخيار الأول للمدرب في استخدامه لطريقة عرضة وأسلوب التدريب الذي يراه مناسب والاهتمام بالمادة التدريبية من جوانب الوضوح والدقة والجودة وجمالية الإخراج الفني وتوزيع المادة التدريبية على المتدربين قبل فترة مناسبة لعملية تنفيذ البرنامج التدريبي.

5) الاهتمام بعملية متابعة وتقييم التدريب من حيث التقويم القبلي والتقييم أثناء قيام الفعاليات التدريبية والتقويم الختامي مع قياس مستوى التعلم ومتابعة انتقال أثر التدريب.

ABSTRACT

Al-Hasani, Yahia Bin Said , Effectiveness of Educational Training Center Administration at Sultanate of Oman and Propositions for Development. Ph.D. Dissertation, 2012 (Supervisor: Dr. Muneera Al-Shorman).

The purpose of this study is to identify effectiveness degree of Educational Training Center Administration at Sultanate of Oman and to suggest propositions for development. To achieve study objectives, the researcher developed (41)-item questionnaire administered to Beneficiaries (N=469) including teachers, educational supervisors, principals, and others in allied positions. Interviews were conducted with chairs of the educational training centers to elicit propositions to upgrade their centers.

After collecting the information is appropriate statistical analysis methods. The results of the study concluded that the degree of effectiveness of management training centers in the Sultanate of Oman from the point of view of the beneficiaries of which were medium .where the area "*training planning*" was ranked top, next area "training implementation", followed by "*training design*", and areas "*training evaluation and monitoring*", and "*identifying training needs*" were placed in the fourth and fifth ranks respectively.

Further, results showed no statistical significant differences at (α=.05) among responses of stakeholders benefiting from services provided by educational training centers administration attributed to gender and experience, whereas there were differences attributed to qualification in favor of Diploma holders in areas "*identifying training needs*", "*training implementation*", "*evaluation and monitoring training*" and the overall instrument. Statistical significant differences were found at (α=.05) attributed to job title in favor of educational supervisors in all study areas and the overall instrument.

Also revealed the results of the interview to make (30) proposals by the Heads of training centers, educational governorates educational management development centers, educational training of the administrative, technical and financial ranged proportion of consensus by the (100% - 16%) would increase the level of these centers like " Administration from administrative, technical, and financial aspects as suggested by educational training centers' chairs in Sultanate of Oman that target better

functionality including to establish single strategic plan for training centers depending on specific vision, mission, goals and values that to serve as roadmap and action plan".and" Experience outsourced from domestic, Arab or international consultants need to emphasized in order to set a general outline for educational training in Sultanate of Oman". In addition, educational training centers should be given administrative and financial autonomy to be able deliver their service to beneficiaries as planned.

The study recommended investigation of propositions suggested for development of the educational centers administration at Sultanate of Oman; setting strategies by top managers ensuring best accomplishment of its goals; revisiting weaknesses identified in the five training areas "identifying training needs, planning, designing, implementation, monitoring and evaluation of training); to adopt new criteria, means and devices to assess effectiveness of educational training centers administration so that to be able deliver high quality service to Beneficiaries.

Keywords:
Degree of effectiveness, management training centers, educational, Sultanate of Oman.